全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

MBA教不了的创富课

我在30岁之前赚到1000万的经验谈

本书源于天涯网上的"牛帖"——《自废武功：通过"做减法"赚第一个1000万》，此帖曾在天涯管理前线首页雄踞数年，拥趸无数。

老 雕 著

大企业家的成功之道也许无法复制
小企业家的成功经验也许更合适你

当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

MBA教不了的创富课

我在30岁之前赚到1000万的经验谈

本书源于天涯网上的"牛帖"——《自废武功：通过"做减法"赚第一个1000万》，此帖曾在天涯管理前线首页雄踞数年，拥趸无数。

老 雕 著

大企业家的**成功之道**也许无法复制
小企业家的**成功经验**也许更合适你

当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

序

三十不豪，四十不富

《增广贤文》上说：三十不豪，四十不富，五十将来寻死路。

“豪”，就是激情、豪情。

昔时贤文，诲汝谆谆。30岁前就创富，才不致40岁时仍劳碌。

一个人能够在最有激情的时候，去闯、去创，是一件何其幸运的事情！

一个人三十来岁时还不思进取，那么到四十来岁时，人生也就只能混吃等死了。

老雕曾说，如果三十多岁了，还在某处混曰子，没个猎头搭理，我劝你还是洗洗睡吧……或许，赶紧下个蛋比较好。鸟儿有四种选择嘛：笨鸟先飞；笨鸟后飞；笨鸟不飞；笨鸟不飞，下个蛋，把飞的梦想寄托在那个蛋上。

亿万富翁宁有种乎？

或许，有钱人的性格真的有点特别。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创富成败的关键，往往不是资金，而是资源。

什么是资源呢？广泛的人脉、拥有的技术、积累的客户，当然都是资源。

你的资源是什么？资金？知识？经验？人脉？

对于多数年轻人，你的这些所谓的资源，其实根本不值一提。就是说，这些你所谓的资源，在你真正做事情的时候，你会发现，竞争力其实很弱。对你创业起到的作用微乎其微。

老雕认为，激情是年轻人创富的最大资本。

勤奋、悟性、灵感、激情才是年轻人真正的资源和优势。当一个激情消退后，再多的钱，再多的资金，再多的经验，再多的人际关系，也是“流水落花春去也”。

这一点至关重要。如果你一直有饱满的激情，能将其他资源进行有效的整合，成功的概率是很大的。

理论与实战

很多咨询师（或商学院教授），都类似皇宫里的老太监,确实观察了不少“皇帝泡妞”的经验和手段，顶级景观啊!但有两点问题：1.外

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

部环境你永远无法完全模拟，所以当你泡妞时，资源不同，无法完全复制其经验。

2.皇帝泡妞，有很多手段、场景，是老太监没看到的，不完整。任何单个老太监，都往往只见树木不见森林。

比如本书中亦实亦虚的人物安公公，就是其中的典型代表。

还有很多小太监，更可笑，只是会转述老太监的所见所闻一一例如本书中屡次提到的Z博士，你跟一个“二道贩子”学泡妞，恐怕要一辈子打光棍。

老雕呢？他自诩“有知识的小土财主”！从理论到实践，都能告诉你怎么泡妞。

还有些人宣称：“我不谈理论，我是实战的。”

在商业领域，这和“我不谈实战，我只教理论”一样无知而可笑。

只谈实战，那么，最好只谈自己的生意、自己的经历，让大家开开眼界就好。别教人“武功”，那根本不是“武功”——因为没有理论支撑，任何实战都是不可复制的苍白案例——说白了，顶多一饭后谈资而已。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

老雕这样的白手创富者，其个性、眼界、气魄确实有很多可圈可点之处。

老雕在十几岁时已经熟读西方管理学经典，将各种深奥的管理学理论讲得深入浅出，是他的天赋与强项。其实，老雕年轻时主修的是艺术，现在虽然也偶尔创作，但更多情况下会从事艺术品收藏。

老雕有时也会去长江商学院与陈志武等教授切磋过招儿。

老雕这九堂创富课的最大特征，就是大学课程，小学讲法，兼具实战性与理论性，读完此书，胜似一次系统的MBA培训D 学会“做减法”，赚第一个1000万世间教加法的太多，教乘法的少，而教减法的更少。可是，如果一个杯子已满的话，如何学习乘法？先学会倒掉点什么吧。

本书将反复告诉大家的一点，有时可以“做减法”。例如“目标”的设定，就是一个简单的减法。

对很多寻求上进的小伙子（姑娘们一般有创业打算的不是很多吧？所以姑娘们就别看了，去寻找看这本书的小伙子比较好，尤其是能举一反三的），本书将告诉你，1000万真的是个非常靠谱且并不是特别难实现的目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

虽然这本书定位给30岁左右的人阅读，但内容真的非常有价值，就算给50岁的经理人读，也肯定会常读常新，大有斩获的。

出版缘起

某天，老雕开着他的“路虎”车，载我去一家主题餐厅“腐败”。路上塞车，我就向路边的报摊买了本杂志。我由此想起了老雕创富的缘由。

创业，只为睡个好觉

喜欢熬夜的人一般都起床很’晚。

老雕属于中国最早的一批网民，当时，他只有二十来岁，每晚却在论坛上流连忘返。

那时，他还是一家大公司的白领，有段时间，每天早晨6点起床，相当的辛苦。

一天早晨，他看到一位四十来岁的魁梧男士在公交站台边卖报纸。突然有所感触：自己会不会到40岁的时候也像他一样起早贪黑？不行，想在30岁就有贪睡的资本，就必须创业！

经过几年的商海沉浮，老雕的商业版图已经覆盖大江南北。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他却有充分的时间睡觉、上网、打游戏、听古典音乐、画油画、看碟。

老雕虽然在文化艺术方面颇有天分，却在商业领域开花结果了。而当年论坛上一起熬夜泡论坛的网友，如今都也成为了各行各业的中坚力量。

宁为狂狷，不为乡愿

其实“老雕”是朋友送他的诨号，因为他的早期网名之一叫“37雕”，所以大伙儿爱叫他老雕。

老雕在网络上的文风犀利，“宁为狂狷，不为乡愿”。

比如网友“安公公”，现实中是某大学教授管理学的老师，业余身份是企业咨询师。在本书中是个亦实亦虚的人物，和老雕是亦敌、亦友的关系。

安公公本性敦厚善良。但是，类似安公公的观点在老雕看来，简直迂腐不堪。老雕曾刻薄地送他绰号：“二脚大书橱”。

在老雕讲的案例里，常将安公公作为编派对象，在嬉笑讽刺当中，揭示商业道理。而安公公也想辩驳几句，却发现遇到真正的实战高手了，有时也会很有风度地承认老雕的点拨与启示极具价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而本书中的Z博士，是一位比安公公更加迂腐，且只知道自我欣赏的人物。对于这样冥顽不灵的“伪管理学家”，老雕只好用文字“棒喝”之。

管理前线第一大牛

老雕传奇的经历、深刻的见解、嚣张的风格、华丽的转身，都为他赢得了大量的拥趸。如五湖一帆（五湖帆帆）、林间风儿、卡卡……都是具有理论基础和实战经验的网友，他们都是老雕的“铁杆粉丝”o每次老雕发帖，都会引起他们热烈的讨论。

其“牛帖”《自废武功——通过“做减法”赚第一个1000万》，在天涯管理前线的首页挂了数年，地位无人能撼动。

老雕有时很低调，不愿意抛头露面。但身边有很多搞文化、传媒的朋友，都撺掇他把网上这几年发表的文章整理出版。老雕屡屡摇头，说自己在网上随意写的那些文章，根本就没有想出版。但身边朋友都认为，他的这些文字确实具有真知灼见，而且很多观点相当独到，整理出版将使更多的欲创业并创富的朋友受益。

在朋友们的鼓动下，老雕终于同意将自己平时经营的一些心得，综合网络上已经发表的文字，整理成书。

希望本书能给广大准备创业的朋友带来一定的启示。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出版缘起

某天，老雕开着他的“路虎”车，载我去一家主题餐厅“腐败”。路上塞车，我就向路边的报摊买了本杂志。我由此想起了老雕创富的缘由。

创业，只为睡个好觉

喜欢熬夜的人一般都起床很’晚。

老雕属于中国最早的一批网民，当时，他只有二十来岁，每晚却在论坛上流连忘返。

那时，他还是一家大公司的白领，有段时间，每天早晨6点起床，相当的辛苦。

一天早晨，他看到一位四十来岁的魁梧男士在公交站台边卖报纸。突然有所感触：自己会不会到40岁的时候也像他一样起早贪黑？不行，想在30岁就有贪睡的资本，就必须创业！

经过几年的商海沉浮，老雕的商业版图已经覆盖大江南北。

他却有充分的时间睡觉、上网、打游戏、听古典音乐、画油画、看碟。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

老雕虽然在文化艺术方面颇有天分，却在商业领域开花结果了。而当年论坛上一起熬夜泡论坛的网友，如今都也成为了各行各业的中坚力量。

宁为狂狷，不为乡愿

其实“老雕”是朋友送他的诨号，因为他的早期网名之一叫“37雕”，所以大伙儿爱叫他老雕。

老雕在网络上的文风犀利，“宁为狂狷，不为乡愿”。

比如网友“安公公”，现实中是某大学教授管理学的老师，业余身份是企业咨询师。在本书中是个亦实亦虚的人物，和老雕是亦敌、亦友的关系。

安公公本性敦厚善良。但是，类似安公公的观点在老雕看来，简直迂腐不堪。老雕曾刻薄地送他绰号：“二脚大书橱”。

在老雕讲的案例里，常将安公公作为编派对象，在嬉笑讽刺当中，揭示商业道理。而安公公也想辩驳几句，却发现遇到真正的实战高手了，有时也会很有风度地承认老雕的点拨与启示极具价值。

而本书中的Z博士，是一位比安公公更加迂腐，且只知道自我欣赏的人物。对于这样冥顽不灵的“伪管理学家”，老雕只好用文字“棒喝”之。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理前线第一大牛

老雕传奇的经历、深刻的见解、嚣张的风格、华丽的转身，都为他赢得了大量的拥趸。如五湖一帆（五湖帆帆）、林间风儿、卡卡……都是具有理论基础和实战经验的网友，他们都是老雕的“铁杆粉丝”o每次老雕发帖，都会引起他们热烈的讨论。

其“牛帖”《自废武功——通过“做减法”赚第一个1000万》，在天涯管理前线的首页挂了数年，地位无人能撼动。

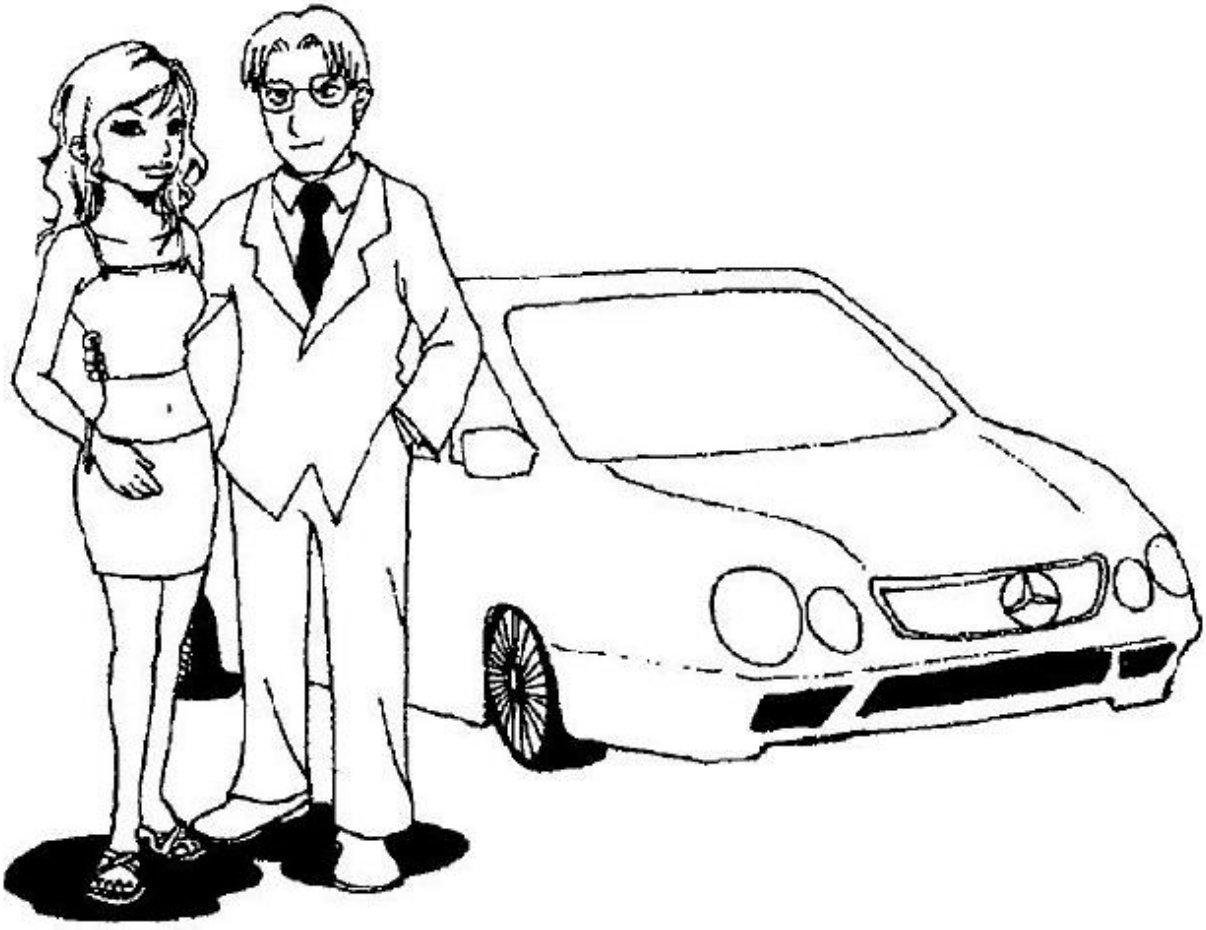
老雕有时很低调，不愿意抛头露面。但身边有很多搞文化、传媒的朋友，都撺掇他把网上这几年发表的文章整理出版。老雕屡屡摇头，说自己在网上随意写的那些文章，根本就没有想出版。但身边朋友都认为，他的这些文字确实具有真知灼见，而且很多观点相当独到，整理出版将使更多的欲创业并创富的朋友受益。

在朋友们的鼓动下，老雕终于同意将自己平时经营的一些心得，综合网络上已经发表的文字，整理成书。

希望本书能给广大准备创业的朋友带来一定的启示。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

书中部分人物图谱



老雕，传说中开奔驰、泡明星的亿万富豪。善于以浅易的风格表达深奥的管理学理论，辩才一流。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

安公公，企业管理培训师，曾经教过书，擦过车，卖过鞋。长有三个肾，卖掉一个赚了50万，以此为资本代理了一个高级品牌的皮鞋。老雕称其为“善良而古板的二脚大书橱”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

五湖一帆，曾经的成功人士，现隐居江湖，偶尔耐不住寂寞会在夜里上网灌水。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

林间风儿，便利店的女老板，善于捕捉商机。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目录

一、念力

创富成功始于正确的心态

激情——年轻人最大的创富资本

目标应设定为1000万

善护念

创富为了什么？

择善固执

生命中的贵人

二、统御力

识人、用人与聚人

用人的科学

如何避免面试中被人欺骗？

预言的自我证实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

保护团队中的反调

是否该找个创业伙伴？

合伙人的持股问题

开诚布公

谈谈“决策成本”

三、成长力

创富心态与企业规模

假如你是老板……

义与利

“不相关多元化”陷阱

怎样用1000万撬动1个亿？

“做减法”和“1000万”的关系

四、财务力

成长空间与成本控制

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

挑选什么行当？

减去貌似机会的“伪机会”

“变动成本”和“固定成本”

杠杆率

现金流对创业者来说，永远是第一

五、前瞻力

价值链、产业链与核心竞争力

要站在月球上看地球！

产业链分析

价值链分析

取势、明道、优术

中国能诞生“江诗丹顿”吗？

解读“蓝海战略”

战略的特质

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

超越郎咸平

六、决断力

随机应变与战略的手艺化

自废武功

商业直觉

生意人的“赌性”

战略手艺化

应变力

如何开家“创意产品”专卖店？

七、竞争力

打造“核心竞争链”

跨越红海

消费者的消费链

战略会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

实战：战略到底如何形成？

战术的磨合

小卖部怎样赚1000万？

擦车也能擦出百万利润

“共生”策略

从“核心竞争力”到“核心竞争链”

“卡位”之战

八、洞察力

商业模式的行业本质

可口可乐的竞争对手是谁？

品牌就是讲故事

附着力

任何产品都是奢侈品

天娱揩油可口可乐、佳洁士

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不是健身，而是“生活”

九、批判力

打破“伪理论”的迷思

品牌迷思

“创新”只是个中性词/质量神话

余世维错在哪里？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一、念力

创富成功与成功的心态

●目标太低，容易倦怠；目标过高，容易产生挫败感。

●1000万不算多，是个非常靠谱的目标。

●在一个人激情仍在的时候去创富，是件多么幸运的事！

●真实的创富过程，琐碎、枯燥、乏味、重复……所谓“激情燃烧的岁月”，更多是事后的“加料回忆”。

●未长夜痛哭者，不足与语人生。你弄明白自己到底要的是什么样的生活了吗？

《金刚经》里有个词儿，叫“善护念”，也就是好好照应你的心念。念力，听起来有点唯心的味道，但凡事只有正确的心态，才能引导出正确的结果。

创富成功，起始于心念。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

激情——年轻人最大的创富资本

一个绝对白手创富的例子

创富，需要启动资金吗？

似乎是的。但也有特例。

我一位深圳的好朋友，曾亲口和我讲过一个真实的例子——隔壁邻居，薪水不高，却收留了个来投奔他的初中同学。

这个小个子初中同学，居然真大胆，也真厚脸皮，白吃白喝在他家，去面试了几份工，都嫌薪水低，而没去干。

嫌薪水低，您倒是有点积蓄也行啊。这家伙还分文皆无……眼看着老同学眉头越来越皱，他大概也有点不好意思了。他决定创业，从事的还是餐饮业！

身无分文怎办呢？他就去捡传单——深圳、广州等城市，每个公寓楼，都会有大量的餐饮外卖传单散发，他就捡了很多来，一张一张把人家在最底下印的电话号码裁掉，然后用笔工工整整写上自己的电话。写完一摞后，再次散发出去……这种传单，命中率就是个概率问题，概率虽不高，却一定有效。一天几百张出去，总能接到几个电话

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

叫餐，他就马不停蹄，奔到快餐档，叫了餐给人送去。中间赚点事先谈好的小小差价。

架不住勤奋，积少成多。慢慢的，找到点规律，动点脑子，命中率越来越高，他不用再捡人家的传单了，而可以自己花钱印了；再慢慢的，他不必自己干了，可以找伙计去散发了，他只培训技巧就可以了.....再慢慢的，居然干成个小送餐公司了！

这家伙后来的故事，我就不知道了，是否成一代食神？估计没那么夸张吧！

呵呵，再发展，又需要面临另一番武功，那个勤奋的家伙，是否能提高视野高度，又要看他的灵性和造化了。

未思成，先思败

一次出差，和一个家伙聊，他告诉我不少他的故事。

当年，意气风发，斗志昂扬，碰巧有金主给他和他的团队投资了1000万。

羡慕死我了！呵呵，我当年怎么遇不到？

他大干特干，傻干苦干，舍生忘死地干，不到一年，倒闭了，把人家的钱和自己的自信，统统赔了进去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这家伙告诉我他整整消沉了一年。

以后有机会，把他的故事和跟头，详细写一写。

但我真正想说的是，这家伙把创业想得太浪漫了，事实上，琐碎、麻烦、枯燥、乏味、重复……远远多过“振臂一呼，钞票滚滚”的潇洒。所谓“激情燃烧的岁月”，更多是事后的“加料回忆”……真实的商业，是枯燥而乏味的，尤其创业者内心的煎熬，有时候是对自身人性的考验。

老雕我当年，每天早晨买好豆浆油条，和那硕果仅存的几个员工一起早餐，给他们鼓励打气，讲成功故事……等他们被激励，满怀斗志出门后，我跑到洗手间，望着镜子中的自己，不禁胃开始痉挛，其实我已经快撑不下去了……钱太多或许是‘‘毒丸”

创业资金5万和150万，在我看来，对于一个懵懵懂懂的初次创业者，毫无区别。

假如都倒闭，存活的时间上也差不多——你以为150万就能活长一些？嘿，才不会！

未来我们会谈到现金流的重要性，而一般创业者，都不是很懂得这方面的计算。所以5万元能在三个月烧光，150万也同样是三个月

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

——觉得自己资金雄厚，还不什么都花得痛快些？搞不好，5万元那位通过精打细算，反而还撑久些。

我一般认为，启动资金有个三五万，就很好了。因为，第一次创业，跌跟头的比例很大。启动资金少一点，心理打击也就小点，离爬上楼顶和打开安眠药瓶也远点。

对于创业者来说，太多的钱，反而有可能变成加快创业失败的“毒丸”。

认清你的资源

我讲这些真实的故事，是要说，决定创业成败的，不是资金——而是资源。什么是资源呢？广泛的人脉、拥有的技术、积累的客户，当然都是资源。

你的资源是什么？资金？知识？经验？人脉？

对于多数年轻人，你的这些资源，其实根本不值一提。就是说，这些你所谓的资源，在你真正创业的时候，你会发现，竞争力其实很弱。对你创业起到的作用微乎其微。

其实，我想说的是，你的勤奋，你的悟性，你的灵感，你的激情，才是你真正的资源和优势。而其中至为重要的，就是你的创业激情！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当你激情消失的时候，没有了就没有了。再多的钱，再多的资金，再多的经验，再多的人际关系，没有激情，这个企业是终究难以创办成功的。这是最重要的一个关键点。

如果你一直有饱满的激情，能将其他资源进行有效的整合，成功的概率是很大的。

在你激情仍在的时候，出来创业，才是最幸运的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目标应设定为1000万

目标要“靠谱”

首先，你的目标要靠谱！

当然，这个“靠谱”的标准，比较没谱——你非要立志成为新的世界首富，不把盖茨同学挤成老二，你就夜不能寐——我也无话可说，而且我也没法给你忠告……我还等着别人给我妙方，打垮盖茨呢。

事实上，把志向立得太高，没太多好处。因为梦想离得太远，就不真实，经年累月，你感觉不到半点向梦想靠近，弊端就显现了。所以，把目标定得太远，比如说赚100亿，和定成1万块一样，都是糟糕的计划，对现实毫无推动作用。

我的建议，就是减成1000万净资产比较好。个人感受，第一个1000万赚到手，突然心里有了点安全感，这挺重要。

1000万是个非常靠谱的目标

为什么是1000万，而不是100万？

试想，在今天中国大陆，100万还叫钱吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你能否赚100万后退休？敢不敢生场大病？敢不敢逍遥四处旅游？还别说周游世界，全中国走走，也有点胆颤吧？又敢不敢说，给子女提供点好的教育和自己晚年优哉游哉不担心没饭吃？

1000万人民币净资产，不过是100多万美金——知道美国有多少人达到？

OK，远了点是吧？但根据中国GDP的增长，我们可以知道，每年中国都有很多人达到！所以问题又变成了，既然肯定有那么多人成为，你是否能够挤进去，当一个分子？

凭什么你就只能当13亿那个分母中的一个？

须知，在北京这样的城市，1000万也就是当个手头拮据的小中产。

200万买套马马虎虎的市区房子，400万买栋郊区别墅，100万弄1一2辆车家里人一块开。还剩300万，分30年花，每年不过10万元，一个月不到1万元，日子怎么过啊？

还捐希望工程？坏了，两套房子的物业费和汽油钱、保险费都快不够了！

也不敢旅游，也不敢生大病……就算不买那栋别墅，也活得挺紧巴巴的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个人净资产（通常欧美标准都不包括房屋）多少够呢？我觉得，在今天的北京生活，5000万左右人民币打底，差不多可以收手不干活、不投资了。可以适度地、谨慎地、优哉游哉过日子。

算过之后你就知道，1000万还真是个底线。

一般而言，这点钱还不至于让你从此丧失斗志、游手好闲。但起码有了这点安全感后，心里变得笃定，遇事更加从容，甚至，不由自主学会了一点点“平常心”——这可是口袋空空时极难做到的。

赚1000万很难吗？

很难吗？很难吗？很难吗？

其实，1000万不是一个大数字，只要你肯努力，脑子转得快些，并且有点小运气，往往不知不觉三四年或更快，你就有可能赚到了。

关键要懂得一些“常识”，且别被人骗——创业时被骗点钱不怕，如果“常识”弄错了，被迂腐的教授、书本骗了，观念一错，就难以翻身了。而我，只不过讲点“常识”罢了。颠覆一点众所周知的错误认知罢了。

当然，如果你发现99%的人不相信我说的，你应该高兴。本来嘛，GDP每年就增长这么多，大势如此，不可能人人发财，只有那么万分之零点几的人，每年冒出来——冒出来的，当然从概率上讲，是相信自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

己能赚1000万的家伙。就仿佛买彩票一样，不相信自己能中大奖的人，能否中奖？答案是，他们都不买彩票，怎么会中呢？

赚1000万并不像你想象中那样难，有了1000万，人生会更淡定，进而过渡到更高的境界。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

善护念

信心的悖论

成功的人，一般都很有自信。但自信是何时有的呢？成功前？成功后？

按理说，应该成功前，否则一个整天怀疑自己没能力、没运气的人，肯定靠不住。

自信，又往往来自于你奋力一跳之后所摘到的那只桃子，桃子摘了一箩筐，你就会越来越快乐自信。

但自信有时候也是把双刃剑，因为和自满、自傲，只差一层窗户纸。

如果你“自信”到要打倒比尔?盖茨，那叫狂妄无知；又如果，你仅仅为能够拿到今年的年终奖而得意洋洋，那叫鼠目寸光。

实际上，我是想说，很久以前，我看过的简历，都是谦虚得过头，就差说自己其实什么都没学会，等待着从零开始的锻炼。

但现在呢？情况朝着另一个极端发展，简历里面都说自己是杰克?韦尔奇的转世灵童——哦，考虑到韦尔奇先生还健在，我觉得这种夸

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

张非常不可取。

人生低谷，要“善护念”

创业的低迷状态，多人都经历过——我也一样。

蛰伏的重点在于：善护念！

估计有人要鄙视我了，居然从《金刚经》里偷词儿来用了，你以为你是王朔啊？

但我真的觉得，用在这里也没什么不妥。蛰伏的时候，一方面埋头做人，低调忍耐，勤勤恳恳；一方面偷偷用小火慢慢烧着自己的雄心，不使其熄灭。

其实，也许用不了多久的，根据地就找到了，然后赶紧把火门拧大，乘胜追击！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创富为了什么？

未长夜痛哭者，不足与语人生

很奇怪，许多人对《大鱼》一片的感受，大不相同。

我看《大鱼》一片时，离结尾还有四分之一时，我不得不按下暂停键，抱着沙发垫，大哭起来。差不多释放完了，才能继续观看…?”

全片结束，我一个人在客厅鼓掌，鼓完掌，继续抱着沙发垫哭.....

这片子和当年看《阿甘》一样，令人追问自己，“我要的生活，到底是怎样?”这可是个大问题一未长夜痛哭者，不足与语人生。

阿甘不是个普通人，他智商很低嘛，呵呵，可大鱼里的老爹，却十足十普通人。

如果阿甘来到幽灵镇，我想他肯定会留在那里，和桂冠诗人一起，写下“啊，幽灵镇，真他妈好”的诗篇。

可大鱼老爹却选择了离开，当镇上人冲他喊，“你出去后再也不会找到比这里更好的地方”，他却认真回答，“我肯定知道是这样，可我还是要走的。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这是最大问题，你奔走那么匆忙，是杏知道自己到底要什么？

有人说《大鱼》是讲忠贞爱情，有人说是讲父子和解，我说，是讲一个关于“有趣的人生”^~所以当我理解到这儿，我长夜痛哭。

真的要赚1000万吗？

好吧，今晚，就来谈谈，你到底为什么创富的话题，真的要赚1000万吗？

每个人赚钱目的不一样。我认识个女孩子，牛人也，智商超强，勤奋无比，居然还特漂亮！她说，其实她对买衣服啦，化妆品啦都没啥兴趣，但就是无法忍受挤公共汽车，只要一挤车，一天好心情刹那殆尽……所以她努力，就是为了买辆豪华私家车。

认识一男同学，上辈子肯定是一地主……这辈子依然被积习所困，所有赚来的钱，都拿去供房子，同时供着好几套房子。在我看来他狼狈不堪，在他自己而言，则享受无比。

我呢，就喜欢平躺在我心爱的沙发上，把脚放在我的“绞肉机”里。因为我那个傲胜足部按摩器有毛病，力道大得能揉碎核桃，但我居然习惯了！

一边按摩，一边看碟——啊，我的100英寸大拱影，我的B&W环绕立体声，我的无敌绞肉机……最关键还要有，赏心悦目的好碟！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事实上，太多人即使创业，也还没弄清，自己到底想要什么。

我要的到底是什么？

我到了今天，渐渐明白，我最想要的，其实根本不是做李嘉诚，甚至说心里话，我一点都不羡慕李嘉诚。性格不同，硬装不来的，李嘉诚永远谦恭，我就喜欢适当时候嚣张一二，怎办？还好,我不想做他。

我最想要什么呢？就是《大鱼》里面，大鱼老爹华彩一生，那是“有趣的一生”，那是追逐心灵自由的一生。

可惜，太多人被琐碎的事物牵绊了，交通永远那么拥挤，办公室永远在钩心斗角，房价总是遥不可及，写帖子总被别人拍……“有钱”一“有趣”

这些都解决了，你就快乐了吗？

就仿佛GDP总是衡量一个国家的重要标准，可GDP能衡量孩子们的笑声吗？GDP能让人领悟音乐的旋律和舞蹈的优美吗?GDP能让夜空群星更熠熠生辉吗？GDP能让我们哭或笑的时候肆无忌惮、敞开心扉吗？……GDP衡量一切，但就是衡量不了让我们生活变得美好起来的那些东西。

前几天看一小段子，应该是真的吧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚爱和郑裕彤打牌，可李嘉诚经常打牌的时候接电话，处理公司事务，郑裕彤就总笑话李嘉诚，“七十多岁的人啦，你累不累啊?”

这两个老家伙，多么优秀，多么有趣啊！

钱，对一个人来说，经常也是这样。

不懂得这之间的分野，赚再多，也是个奴隶——自我囚禁。而事实上，越早释放自己的人，放松心态，反而越能赚到钱。越是每一分钱都不放过的家伙，越离目标渐渐远起来……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

择善固执

有本畅销书很多人可能都看过——《世界上最伟大的推销员》，讲了一个羊皮卷的故事。这本书最离奇的地方在于，作者要求把里面的内容每天朗诵，每一张羊皮卷早、中、晚朗读，一天三遍。一个月后才可以读第二卷。需要朗读的羊皮卷有9章,也就是说，这本书，需要9个月才能读完。

我问过许多人，他们都很认同这本书的道理，可就是没一个真的去做。

我很自豪，我做到了。那些日子里，我遭到不止一个人的嘲笑，认为我神经可能有点问题，那时候，我还是个一文不名的家

伙，我梦想获得成功，所以我对自己说，让别人嘲笑吧，既然认定书的作者讲得是对的，为什么不敢坚持？

后来，这个经历真帮到我。在XXXX年的时候，我开公司生意毫无起色，几次都想退却了过着一种《卧虎藏龙》导演李安所说的“无所事事，拖死狗的日子”（李安当过好几年的“家庭妇男”）。但每当想起每天三遍朗读《世界上最伟大的推销员》的时候，我便对自己说，坚持，再坚持一下吧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在我今天看来，公司几百名员工中从不缺少聪明人。但聪明而有毅力的实在是太珍稀了！我无法想象，把一项任务交给一个没毅力的人会有怎样灾难性后果。要知道，许多本来应该倒闭的公司，就是因为有了一群肯坚持的人，才活过来的啊。可口可乐在第一年，只卖出400罐可乐，而波音飞机曾经一度靠卖家具来维持生计，伟大的P&G宝洁，两位创始人甚至生意惨淡到养不起一只狗……结果今天他们怎样，大家无不知晓，但坚持，这个幕后法宝，却被很多创业的人忽视。

我还知道一个人才被录用的故事，靠的也是表现出的毅力。本来呢，这位面试者一直遭到拒绝，但他锲而不舍，一再要求人力资源经理给他一次机会。人力资源经理不厌其烦，敷衍道：“OK，你过十年再来面试吧。”没成想，得到的回答居然热力四射，“好啊，那您看，到时候我是上午来，还是下午来?”

这家伙后来成为那家公司的副总裁。

当然，坚持，是有视野高度后的坚持！可别傻乎乎地干一件绝无成功可能之事，还硬扛硬挺。我上文意思主要是想说，择善固执的道理。

老雕我聪明的时候比谁都聪明，犯傻的时候比谁都傻。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

想起当年每日读三遍《世界上最伟大的推销员》，就顿觉牛A不已！因为确实没几个家伙做到——大多数人，都在别人异样的眼光中，折戟沉沙半途而废。

就算《世界上最伟大的推销员》内容对我帮助没想象中大，但我坚持读下来，就是成就，就是自信。仿佛王石有一次对访问者说，为什么登山？我在海拔N米的悬崖，零下N度，无人救援，硬挺一夜！挺过来后，那个自信大增啊……现实生意谈判，僵持不下，我就望着对方眼睛，想，我能在山崖上面临死神硬挺一宿，你能吗？想着想着，愈发坚强，然后对方就挺不住了……我信王石说的是真话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生命中的贵人

好朋友胜过好学校

我的好朋友中，甚至做生意的都不多。

还有一个奇怪现象是，我几乎不认识我所在“行业内”的朋友。

我有时都奇怪。

我也从不陪客户吃饭；我也从不凭借关系做生意；我几乎从不应酬——每天的腐败局都是狐朋狗友们；我也不吸烟，我也不喝高于15度以上的酒类……我还不打麻将，不进迪厅，黄金周绝不出去旅游……就这么牛，牛人牛活法，绝不和大多数人一样！哈哈哈……影响我的人

我认为，朋友们对我的影响，极大。比父母、学校重要得多。

我不认为我是个天资聪颖的家伙（当然，某一两个方面，还是蛮牛的），例如我对很多方面的理解，都很浅薄——直到我有一天上了网（大约1995年），打开了一扇窗，原来我这个蛤蟆，生活在井底啊！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然后，就开始和网友交流，在这个“管理前线”之前，从没泡过管理营销方面的论坛，都是时政类、文学类的。泡了几年后，大家都成了朋友。

看，我们多老派作风！几年后才见面！

这群人里，有超牛的商人，有报纸杂志的编辑，有穷光蛋的诗人，总之，千奇百怪，但有一特点，都是牛人。

聊啊聊啊，天天被他们洗脑。

我就企管营销比他们懂得多，可他们也从来不听、不讨论这个。郁闷，我就只好继续天天被他们洗脑……洗啊洗啊，就把视野洗得开阔了，再回头看营销，似乎也头脑清凉透彻了不少。

为我“开天窗”的人

每个人的成长过程，总有个人给你开了次天窗，一刹那，你以前的诸多积累，突然有了新答案。这时，你可能对这个只给你开了一小时天窗的人感恩戴德。

对于我而言，商业触觉上，对我指点最大的人就是曾鸣。我可是曾鸣的粉丝，简称曾粉！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

听他讲课，双膝发酸，总想跪着听，咋办？！抛开他辉煌经历不谈，就仅仅靠三五句话，把复杂道理讲通的能力，我眼泪哗哗的……呵呵呵，想必你也有所谓生命中的“贵人”吧？只不过大家机缘不同，机遇不同，机锋不同，导致对待事物的机巧不同。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

二、统御力

识人、用人与聚人

●识人、用人、信任、惩戒。这是人性的博弈。

●创业失败，很少是因为死于独裁，多是因为俩人一样大，谁也说不服谁。

●草创时宜专制，壮大后宜开明。

●战略上宜专制，战术上宜开明。

●领导，是把“复杂问题简单化”。

●管理，是把“简单问题复杂化。

●绝大部分人都是中庸之质，因此要尽可能用一颗无偏见的心识才、用才。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用人的科学

被一个“极品”员工骗了

各位看官，都多大了？过30岁了吗？我当年创业，可才二十多点噢！

我下面讲的故事，有局限性——当时人生经验尚浅，所以懵懵懂懂些，很正常。现在说出来体会，你觉得小儿科也正常，但对很多也才二十出头的年轻人，帮助可能就特别大了。

创业之切，确实有点一头雾水，尤其当被一个员工欺骗过后.....

现在想起来，那小家伙，真是一极品！

大学毕业一小男孩，眉清目秀，挺拔精神。来我这小公司应聘，我还真是觉得蒙老天爷照顾。更欣慰的是，小家伙特卖力，去外地出差，和他同去的同事，都跟我夸他，说大风大雨，他依然没放弃跑业务，直感动得客户就为了他的敬业而签单。

——这不就是当年的我吗！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当然我要尽力培养啦，升职加薪不说，任何培训，都先让他去。他在我这儿三四个月时，已经被提拔到主管了。后来我有一个重要业务的开拓，需要学习专业知识，我就派他去了。学费很贵，但没所谓，这么个优秀人才，怕啥？

但突然一天，他消失了，两天了手机打不通，谁也没见他。

第三天，这家伙披头散发，满面愁容地出现了，一见我面，眼泪就打转，说：“我安徽家里，哥哥被诬陷，给抓起来了，我妈被债主打了，我知道后，什么都帮不上，我喝醉了两天……现在我决定，还是应该回家看看，只是安慰安慰妈妈都好。”

我一听，啊？太惨啦，虽然我也帮不上什么忙，但赶紧掏钱支援一下啦。他也保证，十天之内，肯定回来上班，我反而安慰，家里都处理好，再回来也不迟。

他这一走，我可就再也联系不上了。

别说十天，二十天都过了，人也杳无音讯，手机关机，没任何联系方式，我倒不愁别的，主要是那个培训，他已经学完了，他不回来，我虽说心痛培训费，但再送一个去学，也还来得及，但就怕这边刚一交钱，他回来了，我不就傻啦？

最讨厌就是，你说这“末班车来不来？还等不等?”的心理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最终，我不等了。这家伙再也没出现。拿着我一部公司配的手机、几千元货款，以及我赞助的“回乡安顿费”若干.....

啼笑皆非的结局

这故事，还有两个结尾：

差不多一年半后，我一个外地的供应商来我这，莫名其妙不知怎的，那家伙问我这个男孩，我就一五一十说了，他哈哈大笑，我就知道有问题，问他有暗事瞒着我？

这家伙说，我刚才那是苦笑啊！按时间推算，他离开你这，其实是到了我这儿！小伙子真努力，不过三个月后，他说他姐姐得癌症了，要回去看望，我还发动全公司给他捐款呢，可是后来再也没有音讯……我那一脸诧异啊！哈哈哈哈哈，牛人啊！小家伙，真是太牛啦！太拽啦！

我也觉得自己说得真慢……不过都是真实经历哦。下面是第二个结尾。

又过了好久，一天早晨，我接到一电话，说捡到一包东西，有公章、营业执照、账本等，要给我，我还奇怪呢，我没丢这些东西啊，但对方说，他捡到后，拨通了里面一个电话（那电话，确实是我一个另外的前员工），总之，我决定最后去拿。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这包东西，就是那个前员工小骗子的。

我按照里面的营业执照地点，查到电话，拨通了。对方是个女孩，我说明来龙去脉，女孩跟我哭诉，他和那个小骗子结婚了，但现在她也找不到他了。

好奇心重，我就和她对时间，一年多前，她和那小骗子什么时间认识的、登记的，她如何掏钱，给他成立公司的，甚至，他向女孩借钱，还公司钱（就是我那些货款，可我从没见一分钱！）……我就跟拼拼图似的，把当初的时间、事件，一点一点给拼上了，哈哈哈哈。第二天，小骗子居然拨通了我手机，让我还他东西，哇！小东西还跟我理直气壮，我听电话那头，有女人声音，好像就是昨天那个被骗女孩哦！但很奇怪，小骗子电话里，非跟我较劲说，他当初还了我货款，还了我手机云云，我后来才想通，莫非他去和女孩和好了？成心电话里这么说，堵住我昨天揭穿的谎言。

电话末尾，他还跟我大声讲话。妈的，小东西胆子肥了他了！我就说，好吧，下午你来拿吧。

下午，我准备好人，等小兔崽子一来，我就先准备狠狠暴抽他一顿（呵呵，当时年轻啊，大家别学，大家别学，暴力倾向浓郁不是好事）……可惜，我还是错估了那小王八蛋（郁闷！），他哪儿敢来啊……现在他那一包公章什么的，还在我手里呢。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这是我最后知道的信息。

角色变了，心态也要瑕着转变

让我们回到创业初期，事实上，也许现在大家都很成熟了，但我当年，确实比较嫩，有点一头雾水，尤其当被一个员工欺骗过后……我不是说过嘛，我是个极好的工作狂，没给老板赚更多钱，我都觉得愧疚！呵呵。所以我能在短短时间内赚足创业的钱。我每拿到1万元的奖金背后，都至少给老板多赚100万。

初当老板，最难的一点，就是心态之转变——以前是打工者，听老板的就对了，但我终于当老板了呢，又有点二乎，啊？

我终于是老板啦！哈哈哈哈哈哈，我要拿出皮鞭！我要狠狠抽打那些不卖力的死员工！谁敢不听话，我大嘴巴抽他的同时，还得狠狠骂半小时！哈哈哈哈……嗯？不对，听说，好像不能太嚣张哈？那咋办呢？我还是当个好老板吧，每天给员工端茶倒水，礼貌得点头哈腰，温文尔雅，连个随便点的口头禅都戒掉了。

就这么思想激烈地斗争着……

还好，努力压住内心兴奋，初期还算是装得四平八稳，没太出格。

但马上，我发现了以前没面对的问题：我的真实威严哪里找？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

没错，我是老板，但现在已经不流行包身工了，我甚至发现，我跟孙子似的！他们员工跟大爷似的！小公司小本钱，招聘个人，都是成本啊！走一个对我来说，还真是挺心痛，可都留着呢，确实有偷懒不卖力的，咋办？

所以啊，我总说，别老看贼吃肉，没见贼挨打！

当老板容易吗？尤其初创业，真是步步艰难，字字是血，和我同时创业的网友五湖一帆，就是没挺住，被员工给逼死了，死相好惨哪。

信任的重建

呵呵，我确实遇到一极品小骗子。

事实上，我一直不明白，这小家伙，天资聪颖，表演功夫十足，好好干，没几年，应该就出头的，可为什么总要骗小钱呢？为此，我还专门和一个心理学硕士朋友聊，他啰里啰唆，用了N多术语，说这可以解释。

但这件事，对我伤害较大——那句话，叫“小偷最可恶的，不是偷了我们的钱财，而是偷了人与人之间的信任”。

我开始怀疑每一个员工……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种感觉很不好！但确确实实发生在我身上的事，又给了我很大教训，我的“防备心理”立即暴涨到顶点。

还好，我看到了美国密歇根大学教授罗伯特?阿克塞尔罗德的《合作的进化》以及AMT孔祥云、王玉荣的那篇从“囚徒困境”引发的文章《合作、合作、合作!》，明白具备以下特点的人将总会是赢家：(1)善意的；（2)宽容的；（3)强硬的；（4)简单明了的。

你可以不当回事，我看后，有恍然大悟的感觉。立即调整心态，告诉自己，必须恢复到“善意”的阶段，别的员工没骗我,我不可以整天防贼似的，猜测他们是否会对我不利。当然，如果谁再骗我，我必须给以报复。推荐大家阅读一下。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如何避免面试中被人欺骗？

首先，招聘面试一名员工，和企业做价值链分析一样，都要先把“视野”提高。才能站在一个较高高度上，审视自己的对策。

简单说，就是：同一家公司，招聘一个清洁工，和招聘一名财务经理，招聘的成本一样不一样？

一家高科技网络公司和一家传统制造业企业，年营业额相同，都是招聘一名营销总监，运用的面试策略相不相同？

明白了吗，各位？很多时候，要具体问题具体分析，说到底，如何面试这种看似简单的工作，背后也有着缜密的逻辑——就和企业价值链分析一样，没有生搬硬套的道理！

下面啰啰嗦嚷谈的，和我以前侃的那些一样，都是想告诉各位一个道理：知识不是死的，而是活的。“视野高度”决定水平高低。

运用之妙，存乎一心——意思就是，明白了事物背后的逻辑，任何事到你面前，你都学会解剖，学会分析，然后，给出相应变化评估和调整后的策略——也就是“尺子在手，天下我有!”

当然啦，我也别装神弄鬼……人力资源管理，毕竟比企业战略研究那种学问，“变数”少很多。N多年研究下来，成果也不少，所以，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

咱们尽快抄点捷径。

关于MBA里那一堆堆、一摊摊的理论，咱们跳过去。直接面对中小企业，也就是没多少预算的小企业主（或未来打算创业的兄弟），多聊点。

虽然预算不多，但招聘营销总监啦、财务经理啦等重要职位，还是拜托您老兄认真点！我的经验是，有时候不怕职位暂时空缺，就怕用错人。没挨过打不知道肉痛——呵呵，你真被骗子骗、或用了三个月，终于发现，你招聘来的家伙，根本是尸位素餐、格格不入，再剔掉，那可惨了——都是成本啊！而且浪费的时间，也就是“机会成本”损失，简直无法评估！

所以，小心驶得万年船，有些小事可以错，找高管，错不得。我至今记得德鲁克评价通用汽车的斯隆时，说他“任何营销会议都可以不参加，但从未缺席过一次人事变更会议”。

大体上，面试一个人，目的无非想知道两点：德与才。（我也沾染了安公公等人的恶劣文风，胡拽词儿，呵呵。）我所谓的“德”，都包括：“乐群性、聪慧性、稳定性、特强性、兴奋性、有恒性、敢为性、敏感性、怀疑性、幻想性、忧虑性、实验性、独立性、自制性、紧张性，16种个性因素”。——这些因素，是专业技能以外的，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和此人“性格”相关的元素。是美国著名的心理学家卡特尔研究所得。

“才”的部分呢，其实就是专业技能啦。某大妈，各种性格再好再符合，却没学过财会知识，就来应聘财务总监，你要吗？呵呵。

其实，好些人选错了行当。我就认识个家伙，跑美国留学，学财务都毕业了，拿证了，突然发现自己的个性其实不适合干财务！赶紧改选了个自己喜欢的、适合的专业，重新学……搞笑吧？哈哈，这么看来，你招聘来的某家伙，没准性格也不适合应聘岗位呢！

只不过他也不知道你也不知道罢了——面试和筛选，先要把性格严重不合适的筛出来。

为什么我说某些人力资源管理文章是垃圾？就是高度不够嘛！性格测拭和专业考评，两个大方向一点没谈，却谈什么用“观察对方眼神是否游离”、“是否头发干净却皮鞋染尘”来评测对方是否诚实，是否在说谎，哈哈哈，这简直还停留在清朝嘛！……哦，也许更早，反正都是曾国藩《冰鉴》里面的伪科学，不提也罢。

针对小企业，最具效率成本最低的方式，就是买一个专业人才测评软件。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

找对了软件，普通不专业的小企业面试，还准备那么多面试题干嘛呀？几百道评测题一做，立即把一个人给“扒光”。难能可贵的是，里面评测题，没一个是正面问的，都是侧面的生活场景问法，被评测者，靠猜的，很难猜出考评者的目的是啥——关键是几百道题回答，答着答着，真面目就露出来了，哈哈。

况且，里面还有“防伪机制”，你刻意猜测，不按本心回答的结果，就是“真实度”降低，软件甚至会给出评估：该测试者，回答得不诚实，测评结果不具备基本真实性。

当然了，软件也不是万能的，遇上高明一点的骗子，怎么办呢？还是回到老外的研究成果，灵活掌握心理学工具。市面上，有不少这样的人力资源测评工具书可以买，大家自己去找。我只举个例子：我以前用过几幅画（估计N多MBA的老师，讲人力资源时也都发过N多张画吧？），例如一幅《母子对话图》，让应聘者根据该图，讲个故事.....根据工具书给出的方向，听完故事，你大约就知道此人是比较发散性思维，还是循规蹈矩？是比较乐观，还是比较悲观？

其实，这些都是和上面提的卡特尔16PF个性测评一个思路,只不过更加开放式，更加灵活，更加有你这个大活人主导的因素在里面。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

预言的自我证实

做老板要学会识人、认人，但我以前常常看错人。其实现在也没长进多少，但好在有人力资源部把关，还不至于给我机会每天再犯低级错误。

虽然我识人水平不高，但有个理论倒一直烂熟于胸——“预言的自我证实”——你如何想象这个人，那么这个人必将逐渐成长为你想的那样。

教育界曾经做过个试验，把20个普通孩子随机打乱分为两组，其中10个的名单交给老师时说，这是精心挑选非常优秀的10个孩子，品学兼优。自然，另外10个比较笨，也比较淘气。

一年过去后，实验者惊讶地发现，本来一模一样的20个孩子，真的按照那个莫须有名单，10个“优秀的”变优秀了，另10个不可避免地变成差等生。没办法，一个孩子往往通过老师的鼓励或批评变成另外一个模样，当老师最初受到名单暗示后，对“优秀的”孩子即使犯了错误，也认为“人非圣贤孰能无错”更何况小孩子，所以就鼓励再三，给多一次机会。而对“差等生”呢，即便考试出色，也认为“瞎猫碰到死耗子”，蒙到一次而已，不但不鼓励，还冷言冷语，“是不是考试作弊了啊?”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就这样，本来是个没来由的“预言”，却逐渐变为现实。居然“自我证实”了！

天生特别优秀的员工，和娘胎里就超级差劲的，都是枣核两端，不容易天天碰上。大多数都在中间地带。而如果你作为老板的主观偏见太强，戴着有色眼镜做观察，就容易流失人才。

对我而言，几家公司每天都有很多会议，我无法一一参加(打心眼里也怕，能躲就躲），但对人力资源方面的会议却尽量不错过，而且一定在会上发表反面意见，挑起争端。

别忘了，人力资源经理也是人，他也有他的喜恶，可能就因为某个家伙口音不招他喜欢，就错过晋升机会，而另外一个就因为是他老乡，就莫名其妙步步高升呢。可怕的是，就连人力资源经理也没意识到这点，他从内心认为自己是大公无私，一身正气，无比公正——哈哈，他不知道，从很久以前，他内心那个喜恶标准的“预言”，就潜移默化，通过他的细小行为，改变着那些下属的心态，——在做自我证实。

所以我虽然自认为人力资源方面水平不高，但凑凑热闹谁也无法反对。然后就常常借助机会，马蜂般刺出我的观点，让他们出一身冷汗。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

想做到不带偏见看一个人，多难！总之我做不到，所以我也不做。嘿，我让比我水平高的去做，然后再吹毛求疵，伺机批判……不为别的，就为了尽量公平啊。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

保护团队中的反调

兼听则明

古人一再讲，兼听则明。尤其在企业经营方面，变数太大。市场每时每秒都在变化，最新的调研报告，也是昨天的数据吧？而明天会变成怎样，今天的你就那么有把握？所以，在拍板决定前，尽量多听听可爱的家伙唱反调吧！

最有名的案例应该是迪士尼王国的创始人华特?迪士尼，他干脆每次都自己充当那个唱反调的人。当米老鼠创意出台时，所有人都反对，质问他怎么会有人喜欢一只老鼠？当三只小猪拿出来讨论时，大家又开始批评，猪怎么能做动画片的主角呢？当华特?迪士尼打算建设迪士尼乐园时，所有银行都不肯贷款，因为“游乐园怎么可能规模大到让一家老小玩上好几天？这个想法太疯狂了”。但如大家后来所知，华特?迪士尼坚持唱反调，结果居然都成功了。

一方面，要做到团队统一理念。另一方面，又要鼓励团队中的反对声音。

这一点儿不矛盾，换句话说，就是在“战略”上，大家要彼此达成共识（那是团队建设的核心），而在“战术”上，则必须反复论证，也就是怂恿争吵、鞭策博弈。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

危险的“集体无意识”

商场如战场这话已经唠叨烂了，有谁想过除了有如战场般残忍、你死我活外，还有什么相似？那就是信息的不完善。你永远无法知道竞争对手的所有打算，也无法预知明天的全部市场变化。唯一能做到的，就是尽量分析，尽量准备多一些的对策。

大家早就知道一个人再高明，也无法面面俱到。却少有人知道，其实一群人更容易陷入“集体无意识”。尤其你是最高决策人时，你发表的意见，大多数下属无条件接受（别忘了大部分中国人都喜欢察言观色，随时保留意见）。所以这时候，如果一个声音喊道：“老板，我认为你说的不对！我倒认为，从反方面来看……”你千万别把脸憋成番茄，或者拍着桌子打断他，而应该像偷猎者见到大熊猫般欣喜若狂。

如果你不是华特?迪士尼，不会自己大唱反调，那就保护你团队中的那个华特?迪士尼吧。

有个著名的“阿希实验”，让一个被实验的对象（“被试”）进人到有五个“托儿”的情景，但“被试”不知道其余五个人是“托儿’然后要求他们完成一些简单的任务，例如，比较一条线与另三条明显不等的线中哪一条等长。当五个“托儿”在前面都异口同声说出错误答案的时候，3/4的“被试”都不同程度跟随了错误的答案。当然，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

实验中，仍然有1/4的“被试”没有被“托儿”所迷惑。在一项正常人犯错率不超过1%的任务中，却有超过75%的人会从众选择错误的答案，可见说出不同观点有多难。

“反调”是公司之宝

有胆量挑战顶头上司的家伙更少，可你至少需要一个。但有时候这样的人才也是可遇不可求，在很多成长型小企业中，即使有这样的苗子，也很容易被没什么肚量的老板几次就消灭干净。

我有一次亲耳听到一个才创业不久的朋友对我说，“嘿嘿，可算多年媳妇熬成婆，我也当老板啦，再也不允许有人打断我的发言，再也不允许有人反对我的意见!”

可惜这番誓言发出后没出半年，这位帅哥就又去打工了——他只“尊严”了半年，真可怜。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是否该找个创业伙伴?

“等死”与“找死”

应不应该找个创业伙伴呢？

这个问题，基本没有标准答案。

但我可以帮你去思考。

不找搭档，90%的可能因为能力不足而失败；找搭档，90%的可能因为“分赃不均”而拆伙失败……关于是否找有股份参与的搭档，我个人认为，无非是等死和找死的关系。

要哪个？自己决定吧。

找创业伙伴，是为了什么呢？为人还是为钱？为钱的话，那哥们是否一定要参与经营？为人的话，还有没有替代人选？

通过我知道的很多案例，创业伙伴有血缘关系，还是成功率高一点。即使好朋友，一起做生意，也容易发生口角甚至破裂，有血缘关系的好处就是，血缘这个纽带，一般二般的争吵，都不会最终破裂掉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当然啦，反面就是，有血缘关系的创业伙伴，一旦彻底崩盘，你就惨啦，哈哈哈，夫妻反目、父子成仇，哇！再加上钱也赔光，人间悲剧，无过于此！

所以我说，别羡慕有钱人，光看见贼吃肉，没见到贼挨打！

多少死在创业半路的人你没见到呢。

其实如果有可能，挺多人也愿意自己单干，当个100%控股的大股东。但我们知道，一般企业的发展，是如下过程：大部分，（一种说法是80%的初创企业），在五年内，倒闭在“存在—幸存”的路上……基本上，初获成功后，你选择人才是比较容易的。但这之前，肯定面临资金匮乏，开不出好条件，吸引不到优秀人才的窘态。再想想，是不是应该找个同心协力的家伙，共担风险？找了创业伙伴呢，也麻烦。发生在我身上的真实案例，就有过被曾经的好友完全出卖的经历……惨痛啊，同学们！

选个能互补的搭档

找不找创业伙伴，我虽然给不出答案，甚至我自己都大大跌过跟头，但“搭档”，你多半需要一个。（呵呵，早期搭档，多半是要给股份的噢。）为啥说多半需要搭档呢？因为你通常不是神。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

每个人都有自己能力的侧重点，当然和性格也有很大关系。别的不谈，先说个重要问题，你是否集“领导者”和“管理者”才华于一身？

别急着回答，其实这个世界上，很多公司都是俩人一块干活的。比如，比尔?盖茨的背后，是保罗?艾伦的辅佐（后来是巴尔默）；戴尔的办公室玻璃墙有个门，此门从来不关，里面坐着的是凯文?罗林斯；葛罗夫同学的老搭档就是确立摩尔定律的摩尔老家伙；乔布斯搞出苹果有一半是沃兹尼亚克配合的功劳；伟大的索尼，也是井深大和盛田昭夫俩人一块打天下的……其实我要好好动脑子想，还能举出一大堆例子，只不过普通人都只记得一个，没办法，读案例时没我用心嘛！呵呵。

上面提到的人，那么牛，为什么创业时还都有个搭档呢？这通常就是我说的“领导者”和“管理者”内力相斥的因素。

“领导”，最重要的是“复杂问题简单化”；想想看，一个具有视野高度的“领导”，需要把万般景象收罗眼底，扫一眼天下，就知道自己该干点啥！无数纷纷杂杂事务，到了一个优秀“领导者”面前，一眼就能透过现象看本质，马上挑出重点，分析出具体哪些事是“重要又紧急”，哪些“重要不紧急”，哪些“紧急不重要”，还有哪些“不重要不紧急”……这就是“化繁为简”的内力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而“管理”呢，需要把大问题拆解成小问题，把大方向分散成小细节。事实上“管理”根本就是每天鸡毛蒜皮的抽风较劲!企业战略是大事，天天都分析吗？副总裁人选、各部门总监是大事，成天换人吗？绝大部分时间，都是在干“小事”，但这些小事加起来，就是运营效果，无数小事怎么一一细分，如何一一跟进，则是“化简为繁”的武功。

这么说是不是大家明白一点了？你非要举个反例说，“我就是那种传说中，两种武功都具备的天才!”我也不打算反驳，我不过意思是说，有个好搭档，互相弥补一下，成功概率会高很多的!

不过我估计我这么写完就发帖，肯定会招来一顿猛砖，嘿嘿，想了想，我变通一下：初创企业，很多时候所谓“领导”，就是对市场的判断，对战略的决策；所谓“管理”很多时候代表着把产品生产出来并卖掉。例如，井深大和沃兹尼亚克都是那种有技术洞察力天分的人，充满魅力，而对应的盛田昭夫和乔布斯，则管理内部细节和推销，乃一等一好手。

两个人互补的道理，我肯定是需要坚持的，无论如何，我知道的创业成功案例里，大多数是互相搭档，共同走过艰难的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

合伙人的持股问题

必须有个能“拍板”的

今天早晨，一个上海的好朋友给我来电话，谈到一些疑惑，尤其是与合伙人股份比例上的问题——因为这家伙要创业啦。生意很简单，是饰品零售的生意，合伙人有进货渠道，懂具体经营。我这个朋友呢，就是有闲钱，但除了有闲钱外，对该生意一窍不通。当然嘛，合作之初，这俩家伙谈得情投意合，对未来的美妙构想，那是相当相当有见解。但刚一和我说股权比例是50%：50%,我就立即喊“反对”了！我告诉他，作为你的好朋友，我并不认识那家伙，所以我肯定建议你能够拥有51%的股份，不过如果实在你觉得不好意思，或者做不到，第二选择是，你拿49%也没关系，让对方当“大股东”，你当小的。“那、那、那、那……”这家伙一听就有点要翻脸，“那岂不是真遇到矛盾，我都得听他的了?”

我说对啊，股权比例对方比你大，你就听他的喽！实际上，我所看到过的失败创业者，倒很少是因为死于独裁的。恰恰很多是因为俩人一样大，谁也说不服谁，陷人死循环，从而把蛮有前途的企业给耽搁死的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有个政治学家说过大意如此的话：在一切政体中，最糟糕的不是独裁，而是无政府状态。类似的，在企业经营中，最糟糕的不是独裁，而是群龙无首的内耗。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开诚布公

合作伙伴要有“同理心”

合伙人之间，开始就要用协议形式确立一个最终仲裁者，这是“硬件”；合作双方通过换位思考、妥协让步，从而摆平大部分冲突，这是“软件”。

挑选合作伙伴时，对方的一个特质我认为挺重要：同理心。

这个东东你也要有才行，但这个特质，我认为是可以通过理性培养的，无非是换位思考的过程，只要你先学会妥协，学会让步，通常对方也能稍微跟进一点，练着练着，彼此就和谐许多。.

真实世界中，除了本质上的人品问题（例如我说的那个出卖我的同学），大部分冲突都是可以通过彼此妥协搞定的。

就如同现实生活中，完全的坏人和完美的好人并不存在一样，完全不具备同理心的怪物，或拥有一颗100%包容力的家伙，似乎如大熊猫一般稀少。通常情况是大家在多数情况下，都能理解别人，稍稍改变自己一下。

要保持“无缝沟通”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我曾经也试过大于2的合作，但效果不好。我想可能和中国人的国民性有关，三人及以上，就开始演“三国”，麻烦。俩人就比较好，只要保持“无缝沟通”，就相对轻松。

有什么话，都别攒着，直接说，小矛盾就不会憋成大炸弹。别怕吵架，偶尔吵一吵没什么不好，把看到对方的问题说出来，反而彼此畅快，即使不高兴，也很快能过去。就怕不沟通，有毛病了也不说，往往说的时候，就是“砰”一声，一拍两散。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谈谈“决策成本”

生意好做，伙计难辩

决策成本，目前尚无一个明确的定义，笼统地讲，凡用于某项决策所耗费的成本，都可以称之为决策成本。

有些时候，最大的成本耗费，不是来自人力，不是来自物料，而是来自决策。

合伙人常常在一件事情上各执一端，延误机会；或者本来再挺一挺就能迎来转机，却不得不放弃。

俗语说，生意好做，伙计难辩。

为什么我前面强调，两个人合伙做生意，一定要有一个人绝对控股？

就是为了避免两个人比赛谁的嗓门大，导致决策成本过高！

成长才是硬道理

当初，我曾经一度迷恋民主制度的巧妙，总想着公司内，应该拥有完善的民主制度体系。直到我一牛人好友，狠狠给我一耳光，告诉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我，狗屁，国家是每个人的，当然需要民主制度。你的公司是你自己的，不存在必要性！

然后，他教育我说，在私人公司内，“民主”一词的语境，更趋于“开明”。

噢，这样啊原来，我恍恍惚惚明白了。

通常，上手就有巨大资源，也就不来听我白话了。看这书的，大约都是没啥资源的、但一腔雄心的小伙子吧？

那么，请问，你的小小公司，开创之初，最大资本是什么？是资金吗？是渠道吗？是经验吗？是人脉吗？恐怕都不是吧？最大资本，就是你满腹激情！（这么说，不算煽情吧？）再问一句，在你的小小公司内，谁最牛？请老实回答，别谦虚也别狂傲，是谁？恐怕，答案还是你“自己”吧？也是，凭什么另外一特牛的家伙，来给你这没仨俩半人、也给不出高薪的小破公司打工呢？

小小公司，三四个人七八条枪，凭着热忱，就开始创业了，这时遇到发展方向等难题，意见不一，到底应该咋办呢？是用比较民主的态度来商量，还是该一棍子扫下去，“闭嘴！听老子的！”

呵呵，我如果给出答案，还就是后者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当然啦，你发布命令时，遣词造句也别太嚣张。但我必须指出，“独裁”，往往是最有效率的！“民主”，永远是次优选择，它能保证不出现最坏结果，但“民主”丧失效率，乃不变真理。

初创小公司，本身也没什么可输的，对吗？效率、高成长就是一切！这时，还就需要“英明神武”的你，来决定一切。该拍板就拍板，该出击就出击，再有N多公司人反对，可只要你想好了（兼听还是应该），尽快行动，只能这样。

“民主”与“开明”

初创小公司，过于沉湎于对“民主”的追求、对公司架构的完善，往往会死得很难看——有时候我想，一些商学院教授，或MBA创业，就是失去了很多“原始感觉”，一切都知道该怎样按部就班，才丢失机遇，丧失成长机会。因为，任何精巧的制度，都是为了保证不出现最坏结果，但成本一定要付出——丧失效率。

让我来摘抄一段林达的话：

“常常令大家扼腕痛惜的古希腊文明，是人类历史上一个孤独的天才早产儿。他们几乎注定是要灭亡的。文明出现太早的话，就像一个不足月的婴儿，他的生存可能几乎完全取决于生存环境。假如他得到的不是一个暖箱，而是一片野兽出没的丛林的话，我们又凭什么指望他生存下去？文明在那个时代，就是软弱的同名词。当我们看到，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在人类早期弱肉强食的大环境中，雅典人在那里发展文明，培育生长着民主制度的萌芽，雕琢着精美的石雕，胸中酝酿着史诗的激情；同时，我们又看到，邻近的斯巴达，纪律严明，全民皆兵，整个国家如同一个兵营。小儿七岁就严酷训练，青年个个参加军训，30至60岁全都是现役军人。这幅景象，就像在狼群中，看到一只浪漫的羊一样。那是人类在比谁的牙齿尖利的时代。……结果总是野蛮大获全胜。”

我之所以特别特别欣赏林达，很大程度上，也是缘于林达视野的高广，他们才不一遇到“民主”就狂赞，一说“独裁”就狂贬，而是从来都分“何时？何地？何事?”具体看待。跑题一下，没看过林达的书的，请赶紧补课。

即使是现实社会制度，林达也通过《如彗星划过夜空》一书告诉我们，在“半人半神”的费城制宪会议上，伟大如华盛顿将军，也不敢让平民知道他们的宪法制定过程、在讨论些什么。因为他深知，当时普通美国民众的低下水平，还担不起“平民民主”，用“精英民主”来替他们做决定，更适当些。

跑远了.....

我就是想告诉各位，包括各种现代企业制度在内，初创小企业，不必太介意，没有就没有、不完善就不完善了——所有一切，都不如业务增长重要，都不如现金流重要，都不如效率提高点重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所以，往往在创业之初，最艰难的阶段，就是需要一个“君主”来发号施令，令行禁止，快速突围，达到最高效率。如果恰好这个最具能力的人就是你的话，别有心理负担，“独裁”吧!没问题！

草创时宜专制，壮大后宜开明

很多同胞都爱看清宫剧，“明主”情结十分严重——当然这话说回来了，上千年都这德行，呵呵。

还有一内在逻辑，不好意思说，就是初创小公司，能请到的人，往往不是大牛人。给不起高薪嘛！这样一来，往往都是些素质一般的家伙，针对这群初期同事，看看马基雅维里的《君主论》，可能都比杰克?韦尔奇的书管用些！慢慢公司大了，你请了很多高管牛人了，还来先帝爷那一套御人术，今时今日，就有点不好使了，呵呵。还是更多学着和世界管理潮流接轨吧您！

初创小公司，最需要一个“独裁者”来决定拍板，令行禁止，提高效率。但随着发展呢？情况就要慢慢有所变化了。

上面说了，“民主”虽然在企业内不是真的民主，更趋同于“开明”一词，但当企业发展到一定阶段，还真需要对大决策，采取更制度化、更系统的决策体系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

例如爱多的胡志标同学，创业之初，够勇猛独裁，靠着眼光，豪赌VCD，然后再豪赌央视标王，甚至对记者说，“能不能中标王？你看看我名字就知道了”。呵呵，你很难不相信，他的成功，和他的不听人劝、死拗，有着千丝万缕的关系。

但独裁，最大问题是，如果一步走错，就直接踏入深渊。前边无数次，他都赌对了，成就一代标王爱多。最后一次，他赌错了，满盘皆输。

事后反思，其实内部管理混乱的，绝不是爱多一家。我们甚至可以想象，如果VCD走人拐点前，胡志标把重大决策权交出来一点，例如董事会投票决定，开始收缩战线，把现金控制好，开始整顿内部管理，还是有很大机会，挺过那一劫的。

所以，我个人的判断是：初创时虽需独裁，但为了上轨道后别一跤跌进死亡谷，还是要慢慢回归……减少“霸王风格”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三、成长力

船业心态与企业规模

●公司如同学校，工资就是你的奖学金。

●如果一个人要是有换位思考的智慧，就不会再热衷于“办公室政治”。

●35岁，人生基本上可以看到头了。

●左手捐钱，右手赚钱。若左手布施，勿令右手知。若右手赚钱，勿令左手知。

●越往高处走，越需要聚集式培养自己的“核心能力”。

●人生最可怕的不是低谷，因为机会来时就能一飞冲天；而是入错行，触到“看不见的天花板”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

假如你是老板……

打工都不在状态，能做好老板吗？

我有点奇怪，有些人吧，从来打工的时候，都不是特出色，咋就突然想创业了呢？这很不好，很不卫生。

年轻人要记住，当你没啥经验时，你给老板打工，老板还给你工钱，那是你的命好——旧社会，学徒是没钱拿的，据说还挨揍没得报警！

所以从另一个角度看，你当老板前，给人打工是练习状态，可练习都不在状态的话，你凭什么就能创业成功？

所以我总说视野，如果你认为自己终究一天会当老板的话，你就要在打工时，具备老板心态，学习老板视野，处处替老板着想。否则，一个天天骂老板是吸血鬼的人，自己改行“惊情四百年”时，真能诈尸啊，脱胎换骨一瞬间？！没可能的！小同学。

相信我，打工时，就别抱怨，多付出，别嫌老板心黑。因为你不是也想着未来心黑一把吗？那就从现在开始学会体会“这很正常”的心态。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当然，如果现在的老板过于不像话，那就走人嘛。好老板、成功老板、学习榜样多得是！就是别抱怨。一边唠唠叨叨，人家老板其实也听不到，你还越来越锻炼得像个祥林嫂，一点都不强悍，一点都不男人。

就算打工也应有老板心态

很多小白领，其中有些打工打得脑袋肿掉的家伙，津津乐道“办公室政治”，我也就借机胡说几句。

毕竟老雕我也不是一上来就当老板的嘛，我也曾经打工打了好几年嘛，只不过，所谓“办公室政治”，我确实不太懂，岂止不懂，简直就是藐视……如果当年有人来教导我“办公室政治”，我非但不感谢他，甚至要啐他一脸口水才过瘾。

事实上，当年还真有人试图这么教导我来着，呵呵。

那时，我刚刚进一家台资公司，我年纪也不大，除了勇气和热忱，还真不具备什么。不过，我像个上了发条的兔子，疯狂地学习，疯狂地干活，周六日，我觉得在家待着多没劲啊！肯定往公司跑，实在没事了，我甚至找个笤帚墩布打扫卫生！

这样的小伙子，不整个一神经病嘛？其实，我还没说完哪!老雕我从小能写会画，刚好台湾老板从台湾拿回几本POP画册，我就借来，几

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

天工夫，我就会画POP画了，然后……老板就把公司的俩美工，裁成一个了，画得差的那一个，回家抱孩子去啦。而我呢，根本没一毛钱补贴，就利用业余休息时间，帮公司画了大量POP画。

没过多少日子，我所在部门的小领导，一个笨蛋，就找我谈话了，他苦口婆心劝我，教导我，“表哥，你这么拼，有问题的啊，你这么干，把很多同事反衬得不用功不努力似的，这会遭众怒的，明白吗?”

噢，原来这就是“办公室政治”了吧？虽然老雕我当年年纪小，但也体会到他所说话语的含义了。

但可惜，我并不打算改正。

我在一个单位工作，是为了交朋友来的吗？是为了博得众人好感来的吗？是为了同事们对我赞许来的吗？似乎都不是，我如果要讨好一个人的话，那个人只有一个，就是老板喽。而我讨好他的方式，只能有一个：拼命帮他赚钱。（或者，替他省钱，也是赚的一种。）好了，老雕的尺子（工具）要给出了：己所不欲，勿施于人。

原来就这么简单，哈哈哈哈哈，还不是老雕原创……为什么我把这句话当成“职场智慧”呢？因为，当员工，不仅仅是站在员工角度揣测老板，更应该站在老板角度审视员工。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

假如你是老板，你喜欢什么样子的员工？是相对真诚简单的，还是虚伪复杂的？是当人一套背人一套的，还是除了替自己赚钱啥都不想的？难道你认为老板们都是笨蛋？都很好欺骗？嘿嘿……老板可能会看错人，一时犯傻，但如果一直都是很傻的状态，那他早就该翘掉啦。事实上，类似网友焚书煮袜子、森愉那类白痴，津津乐道的什么小技巧、小伎俩，真的骗得过老板吗?我看未必，呵呵，仿佛我小时候上课，课桌底下做小动作，认为老师没发现——当我长大，也有机会跑去讲课时，发现，站那么高的讲台上面，谁做小动作一目了然哪！我不出声不搭理，那是因为我懒得搭理！还真以为我看不到啊？

而老雕的经验就是，站在老板角度出发，“假如我是老板……”“我希望我的员工绝不偷懒、绝不耍滑——OK，我就决不!”“我希望我的员工待人真诚、哪怕为了公司的利益，不讲情面得罪人——OK，我就知道什么是尚方宝剑了！”……有了老板的眼光——也就是这把尺子——我就知道该做什么不该做什么，怕什么不怕什么。

那次我个人的经历呢，后果也值得大家玩味——过了半年，估计是我得罪人不少，我被外调啦！派驻外地啦！表面看，是玩办公室政治的家伙们胜利：把我给赶到外地啦。但事实上呢，我被赋予了实战权利和提成机会……又过了两三年，我在外地分公司，锻炼了一身武功，成为老板心腹爱将，月薪达到五万元以上，哈哈哈哈哈，牛逼得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不是一般，那可是1997年噢！那帮玩办公室政治的笨蛋们呢，还唧唧歪歪在北京总公司，每月赚四五千元。

老雕在职场，完全不懂技巧，但“阴阳怕懵懂”嘛！哈哈哈哈，就凭一把尺子，也获得绝大收获——实战武功和自己创业的启动资本。至于那些前同事、职场鼻涕虫，我再也没关心过了，一骑绝尘而去，哪还顾得上搭理他们？！

总结：职场鼻涕虫们有职场鼻涕虫的用处，即使当老板也不能把他们一股脑儿都开掉，再说了，一辈子只能混到职场鼻涕虫的，可能是大多数。但亲爱的小朋友们，你需要扪心自问，你这辈子一定要去当职场鼻涕虫吗？难道真的没有别的选择吗？就不能活得强悍一些吗？即使未来不创业当老板，也要当今天最能替老板赚钱的心腹爱将——做到这一点，请记住，小朋友们，只有一个原则、一把尺子：“假如我是老板……”

打工像“聚功”

反正又开口了，索性多说两句。

年轻人，去打工，什么都甭计较！唯一需要考虑的是，这家公司是不是能让你学习、锻炼、成就一身武功！其余的，什么的待遇啦、同事关系啦，都是瞎掰。每月多发一两千元能发财啊?赶得上北京、上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

海房子的涨势啊？真正聪明的，是能看到未来，而不是眼前的一点蝇头小利。

打工头几年，就是一个“聚功”的过程，一口真气，含在胸中，绝不能散！咬着牙，死也要死挺出武功来！

然后，你就会发现，机会主动来找你了！起码，你能替你老板赚多钱后，猎头公司肯定就来了！然后，你可以选择“散功”，呵呵，当然不是自废武功的意思啦，而是说，用武功去换钱——起码，今天而言，年薪30万，算是个小小起点，你可以选择，用原先积累的武功，来换取相对舒服的生活品质。

35岁，人生基本就这样了

说个小小标准——你三十岁，最迟三十五岁，一定要混到自己绝不再去投简历，而是猎头公司主动来挖。

如果不是特别时运不济，三十五岁了，还在某处瞎混着，没个猎头搭理，我劝你还是洗洗睡吧……或许，赶紧下个蛋比较好……鸟儿有四种选择嘛：

笨鸟先飞；

笨鸟后飞；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

笨鸟不飞；

笨鸟不飞，下个蛋，把飞的梦想寄托在那个蛋上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

义与利

企业存在的基础和目的

企业，存在的基础和目的是什么？

拨开现象看本质，两个字：赢利。

一个企业存在，抛开所有繁杂因素，最后也只能剩这两个字。没有赢利，再高尚、再宏伟、再人文、再道德、再社会意义，再……最后也是倒闭。或者说，是什么都行，就是成不了“企业”。有了这两个字，再谈其余，你喜欢装神弄鬼，我也懒得理。

你是不是一个敏感的人呢？

我曾亲眼见有人把自己家养的狗杀了吃肉，这种内心的粗糙，是我非常反感和鄙视的。

内心的粗糙，注定了无法和艺术结缘，也顺道和灵性断绝关系——难道做生意不需要点艺术细胞？难道不需要灵光闪现?OK,如果需要的话，那么内心粗糙的人，注定生意做不好、做不大。

但内心敏感、细腻，感情相对丰富的人，往往会在做生意中，有负罪感受。比如有位卖打印机的朋友，居然总担心对方的成本不合

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

适，故而不愿卖——这不整个一神经病嘛？！

从商者的心结

做生意的技巧，事实上，就是修炼的武功——难道不是为了打击竞争对手吗？当你听到竞争对手“扑通”一声倒地时，你是悲哀的心态吗？当然是欣喜+若狂对吧？可你想过竞争对手也有妻儿没有？

做生意，当然要开除员工，有时候甚至是因为你判断的失误，而导致策略性裁员，想没想过，这些被裁员工，为你公司奉献许多，你却由于节省成本的考虑，而弃他不顾，让他流离失所。有些低技能的员工，甚至可能好长时间都找不到下一份工作？他的吃穿用度，他和家人的生活起居，你着想过吗？

所以，一个没心没肺、内心粗糖的人虽想不到这些，却因为这种能力缺失而生意做不大；可一个做大了点生意的家伙，却又会陷入这种自责——郭靖在华山之巅的疑问，我学了这么多武功，可又害了不少人，该是不该？

所以啊，请大家回头参考藏经阁无名老僧的话语。武功，需要有相应的佛法来化解。

生意人的本分

企业，存在的基础和目的是什么？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

老雕已经提早把答案公布给了大家，就像洪七公跳出来，扇郭靖一大嘴巴，告诉他：生意人的本分，就是多多赚钱，不赚钱的企业是不道德的！企业，就是多多赚钱，然后好好捐给优秀的慈善基金会（你负责专业地赚，他负责专业地花。两种专业不可混为一谈）。

企业抛开“社会责任”行不行？当然行，那才不是必然条件，只要企业存活，就解决了一个比率的就业，实际也就有了对社会的贡献。“诚信”啦、“知识”啦，我不一一作答，还是“奥卡姆剃刀”，一个一个别除，答案是，那些都没有，企业一样可以存活。或者说能举出大量反例，比如说有很多没“诚信”、没“知识”的企业，也可以存活。

不赚钱、没利润可不可以存活？答案肯定是否。所以这个被奥卡姆剃刀剃剩下的最后一个条件，就是存在的必要条件。

做人的本分

但是，做人的本分，就像卡耐基所说，死时拥有巨大财富是可耻的！一定要把钱在活着时候多多捐出去！

但是，别讲说等我有了巨大财富才捐，或等我临死时才捐——请参考前面无名老僧说的话，武功边练，佛法边读。生意边做，款项边捐。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这时我们就看到，破解了前面的结。

一个人，赚多少钱都不能说是自己的——经你手花掉的，才是自己的。你银行多少存款就是自己的啊？拜托，那些钱是社会的！银行已经替你贷款出去啦！只有你取出来花掉那一刹，才是“你的”！

“经营者”和“朋友”是两重身份嘿嘿，我当年一个好友，就是闹不懂这二者的关系，困惑不已。

他是开装电脑公司的，该家伙人品贼好，做朋友超一流——结果导致，我们这些好朋友找他装电脑，他从来一毛不赚，他那小店，生意本来就不好，朋友的朋友介绍来的关系，他也是不好意思赚钱……结果大家能猜到吧？他最后倒了！!!

我就一直劝他，朋友的钱为何不赚？生意就是生意！必须要赚！考虑到大家是好朋友，你把从我们身上赚到的钱，拿出来请我们吃饭嘛！这不就两全其美？“经营者”和“朋友”是两重身份，别弄混！

用经营者的身份赚，用朋友的身份回馈，才是解决途径。

用企业家的“狠”去赚，用文明人的“爱”去捐，阴阳调和内外兼修，刚柔并济武功大增，在某种程度上，也是互为因果的事情啊……不明白这个道理，打不通任督二脉，小守财奴永远是小守财奴。“视野”、“格局”那些玄乎玩意儿，不是嘴上说说就有的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

悭吝与慷慨

有网友说我吹牛，反正是吹牛，我也不脸红。俺老雕当年打工时，就开始捐助失学儿童，那时还叫“希望工程”。虽说每月几百块不算很多，但对一个打工者而言，起码得少吃顿饭、少买件衣服吧？

后来工作有变换，收人骤减，会因此影响到生活品质，就停捐；刚创业，现金流还没稳定，我也不糊涂到神经兮兮去捐款……但老天爷估计会鼓励有行善之心的家伙吧？慢慢赚多点了，我就又自觉自愿去捐助了。

之所以强调要捐给优秀的慈善基金会，就是希望善款能真正发挥作用。

有一次和好朋友聊天，喝了点酒，越聊越激动，谈什么是佛法，什么是功德，我就说，把钱捐到寺庙里，在今天看来，愚昧无比！

我说，我才不用通过和尚，来和佛祖对话。我可以自己读佛经，了解佛的精神。那么，我捐助那些失学儿童，就是最大功德，让一个孩子，不当睁眼瞎，开始认识了文字，了解了文明，就是最大的功德！

尽早捐

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当我给他们讲起，北京延庆山区那些被我公司捐助的孩子，家里如何穷，如何艰苦，有的孩子是父亲死了，妈妈跑了；有的是双亲癌症去世，跟着爷爷过活；有的干脆是父母残疾人……那几个家伙，无不眼圈红红，并且都表示，回头也要去捐助……有一期《读者》卷首语讲过这么一则小故事：一位老者一天在海边散步时，注意到成千上万的海星被海水冲上了海滩。他心里明白，要是这些海星不能回到大海，它们就只有死亡。但是，他站着没动，他什么也没做。海星的数量实在太多了。

过了几分钟，他发现远处一个男孩正在拾起什么东西往海里扔。他走近前去，才发现男孩在试图抢救海星。孩子认真地弯下腰，拾起海星，尽可能远地扔向海里，就这样一遍又一遍地重复着。

老者走到孩子跟前，对他说：“干什么这么费劲？有这么多的海星，你这样做又能带来什么改变？”孩子没怎么理睬老者,他刚刚又扔了一个海星到海里，转过身来看了老者一眼，接着又弯腰干了起来。然后，他说：“先生，改变不了什么……但是，这一个在乎！”

说时，孩子眼中噙满泪水，用力把手中的海星远远扔回大海《然后，捡起下一个，边扔边低声自言自语，“这一个也在乎……”

捐吧捐吧！越早开始越好，哪怕先捐助一个孩子呢？想想看，那个冥冥中的幸运小孩，很快就能重返校园，获得读书识字的权利，未

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来开始有了光明，不幸的人生（生在极度贫困家庭，确实不幸），从此有了希望！你省下一点点吃饭抽烟喝酒的钱，却给那孩子一生中一次最大的、改变人生的契机！多好啊……管别人怎么看，这种事，做给自己内心的。还有，老天爷看得见。

我认为，捐助那些失学儿童，不过就是“我改变不了什么，但，这一个在乎!”的行为和想法。

话说回来，在追求财富之路上，不断懂得“舍”，然后获取更大“得”，肯定是条真理——即使在捐助一事上，也是这样。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“不相关多元化”陷阱

编者按：此文是根据老雕回复网友“正牌老妖”帖子而整理。“正牌老妖”说自己赚了第一个500万后，转行开了一间网

所谓“不相关多元化的陷阱”，是指业务繁多，却没一个“核心能力”的统一匹配和培养。以前曾经讲过，企业扩张时，“能力相关性”和“行业相关性”是考虑重点，可是，网友“正牌老妖”经营的网吧、柯达、大头贴、餐饮——无论如何，也看不出有任何能力和行业的相关性。

越往高处走，越需要“自废武功”，聚集式培养自己的“核心能力”。

这种“分散”，初期不会觉察，但毕竟，企业的能力是有限的——说白了，就是人——人的能力和精力，再怎么也不可能是无限——当“能力”无法持续培养时，就会遭到竞争对手的狙击。

企业核心能力的培养，永远都是核心问题。

而不相关多元化的陷阱，就是来自于“能力培养的分散”，一旦分散，就很难竞争过懂得“归核”的对手。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同时培养自己投铁饼、跳高、举重、长跑、游泳的运动员，在真实世界，只可能在小学时代产生，因为小学时代意味着初级状态，只要天分好一点，就可能大小通吃……可进入中学，恐怕就再不会有人如此神勇、“十项全能”了。而进入大学，同样是跑步，100米和马拉松的冠军，都很难同时是一个人——这就是“归核”的道理。越往高处走，越需要“核心能力”的聚焦式培养。

不客气地评判：“正牌老妖”打造的这个多元化“商业王国”，还处在小学阶段。

可能很多人误以为小学六年级和初中一年级差别不大，呵呵，其实仔细想想，初一就是初一，不是小学七年级。操场不一样了吧？学科不一样了吧？同学们玩的游戏、听的歌曲、感兴趣的东东，统统不一样了吧？对，一个词可能冒出大家脑海——平台，不同了。

人生阶段，每每都在跳跃平台，_什么人，处在什么平台，交往什么朋友，做什么生意，平台上不去，很难做出跨越平台、超越格局的事业。

而小学六年级升初一，和五年级升六年级大不一样的就是:得严重准备一次重要考试。而这次考试，不是每个人都能考得过去的。有人升级，就有人留级。（比喻！不许拿义务教育法来抬杠!）有人误解，多元化是发展的妙招儿，其实好好看看，比尔?盖茨坚持了多少年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Windows和Office,才搞了个Xbox游戏机？戴尔电脑坚持了多少年PC，最近才要搞搞手机？李嘉诚塑胶花搞成了“大王”后才进入房地产吧？等房产、零售、码头、能源、3G通信都搞，真的多元化时，别忘了，李嘉诚已经是博士后毕业N多年了！

从大家都熟悉的网络公司来看，百度有没有去开家网吧？新浪私房菜的开张也遥遥无期吧？陈天桥同学刚刚想把手伸到客厅，就壮士断腕乖乖撤退了……就一个马化腾，眉飞色舞，门户、搜索、C2C交易……似乎不太相关的网络应用啥都搞点，但我一个腾讯的朋友说得好：俺们拥有天龙八部中的逍遥派“小无相功”啊！表面上少林七十二绝技哪个都练，似乎是不可能完成的任务。但咱的QQ，绑定了几千万忠诚用户，靠这个内力“小无相功”催动，啥“外功招数”的应用，不能学他个似模似样啊？

OK，扯回来。

“正牌老妖”如果要快速“升中学”，恐怕还真要“自废武功”了……但话又说回来，也是以前的老话题，终究还讲究个“想做、能做、可做”的“想做”问题。

我一个朋友的朋友，十年前就在海南干装修，赚了个亿万身家，但这老哥，很痛恨自己的行业，觉得成天和一帮装修工人一起，灰头土脸，奉承阿谀甲方，更心力憔悴，所以他死活要改行！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

改啥呢？超高档超大型歌舞厅！演艺事业！多牛啊！每天莺歌燕舞，美女无数，看美女看出白内障是何等幸福！而且，每天无数美女想着如何讨好你，这、这、这、这是多么艰巨而残忍的至高享受啊！

十年下来，这哥们把身家亿万，搞缩水成身家千万了……呵，但人家无怨无悔，有钱难买我高兴！呵呵，正如20世纪最伟大的艺术家之一马塞尔?杜尚同学临死前所说的，“我一生最伟大的作品，就他妈是我斑斓多彩的生活呀!”

这，不是商业原则应该解释、也无法解释的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

怎样用1000万撬动1个亿？

编者按：本文是根据网友“陈钟木鼓”组织的一次辩论中，老雕的发言整理而来。题目以及小标题都是编者所加。

原辩题假设你已经有了1000万，投资餐饮。开一家肯德基需要投资200万，开一家海鲜大酒楼，需要500万。你是开酒楼还是开肯德基？

正方：开酒楼比开肯德基好反方：开肯德基比开酒楼好搞一家大的，还是数家小的？

首先要修正一下辩论题目，不是“加盟一家肯德基”，而是自己创办一个“肯德基式企业”。

因为加盟肯德基，基本上不需要自己创业干些什么。肯德基的加盟方式，大部分都是从现有的店中，转让一家给你。就算你是新地区，肯德基也都是全建设好，然后交给你，大部分的利润，都被总部赚走，肯德基算盘打得烂精！

所以，加盟肯德基，答案很清晰，赔钱的概率不大，但绝对赚不到什么钱。基本上，比存银行的利息高一点点而已。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所以题目应该改为：投资一家豪华海鲜大酒楼VS创办一家“肯德基式连锁快餐”企业。引申出来就是，是搞一家大的？还是数家小的？

账要这么算

很多人，恐怕没明白一个道理，就是从固定成本的投入讲，办肯德基要比开豪华大酒楼花钱多得多。

表面上，豪华海鲜大酒楼，装修费不菲。1000万恐怕要花500万在装修上，但好在这些都是看得见的。

肯德基呢？普通消费者眼睛看得见的，都挺便宜——但后面庞大的物流配送系统，可就花钱花海了。500万搞个半成品制造基地（面包坯子、冷冻鸡腿鸡翅、薯条等），给各个门店配送，消费者根本不知道。

从财务角度讲，这就涉及一个固定成本分摊的问题。由于豪华海鲜酒楼的高溢价、高毛利，能够承担高昂的固定成本投资，可三五家肯德基式门店，可摊不过来那些背后的硬件投资——咋办呢？就需要不断开分店，来摊薄。

这时问题就出来了。你所在的城市，能承担几家肯德基式门店呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

悖论啊，呵呵。北京、上海这样的城市，能容纳上百家，可惜，这是兵家必争之地，你不可能真的跑北京来和“真肯德基”死磕，你磕不过的。

在你家乡城市呢，肯德基的触角没过去，可惜，你的价值链条表明，你必须不断扩张到一个适度规模才行，但往往你的城市容纳不下你的“适度规模”。

开个酒楼更易成功

我们先假设你是个中资之人，就是水平没牛到和乔布斯有一拼，但也不俗，实战水平高过安公公、Z博士很多的那种。

表明我一个观点：对于创业者而言，最好选择你的消费人群时，越窄越好。专业术语一点，就是选择“超级细分市场”，更易成功。

豪华海鲜大酒楼的目标客户，应该比肯德基的容易描述。他们的消费心理，也更容易把握。

例如我们想想，从“创造价值”的角度倒推，形成价值链，先确定我们的消费者特征。

豪华海鲜大酒楼：无非三类人，暴发户、公款吃客、美食爱好者。仅仅这三类，就太容易考虑和分析出，我们要形成的“核心竞争力”了。针对暴发户，一定要贵！所以翅、鲍、燕、参等炫耀性吃喝

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

东东，一定要顶级的。针对公款吃客，他们拿着民脂民膏花天酒地，除了要吃好，还需装修好，特别是私密性要好。所以，高档包间的建设，要舍得花钱。

针对美食爱好者，就是要请好大厨喽！好大厨舍得花钱，还是容易请到的。美食美器都弄弄好，不怕不拍晕一众大吃货。

“类肯德基”就麻烦多了——

从年龄上分，8岁到80岁都来吃（比较而言年轻人为主）；从收入上分，月薪1000元到年薪200万的，也都来吃……从竞争对手角度考虑，街边无数中餐馆，甚至煎饼摊、食品小卖部，都是你的潜在敌人（不像大酒楼，竞争对手清晰可见,一目了然，十根手指头数完了）。肯德基要做流量，需要考虑的问题实在太多太多了。

大酒楼一天如果想形成3万元净利润，可能收入达到8万元就OK了。十几二十桌一埋单，就出来了。不必考虑必须桌桌爆满；而“类肯德基”的N家店，想做3万元净利，可能收入要20多万元才行。况且靠一份十几元十几元的卖出来，人流量必须疯狂做大。

这就又出现最开始的问题，你所在城市，能够有巨大人流量的街区，大概屈指可数，开几下就开满了——这都不是竞争的问题了。竞争很多时候是从竞争对手那里抢顾客。例如大酒楼就是争夺那有限的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高端客户，目标清晰，只要做出差异化，不担心抢不过来。而肯德基式快餐，面临着市场格局不够大，抢无可抢的严重问题。

所以，我的结论是，如果你不是发誓要做成世界500强的话，还是老老实实开豪华海鲜大酒楼靠谱，偏居一隅，闷声大发财。搞“类肯德基”企业呢，你要知道，农村包围不了城市的！

有个很好的案例，“金种子”就是搞中式快餐，搞着搞着，发现农村真的无法包围城市，所以只好在城市重打锣鼓另开张，搞了个“真功夫”出来。

在北京这样的大都市，面对N多霸王龙级竞争对手，“真功夫”还远远没到尘埃落定、站稳脚跟的时候……现在北京的那可怜几家店，恐怕保本都难吧？唯一的路，还是要拼命开店，但资金是否跟得上、管理是否跟得上、物流配送广告宣传是否跟得上……都面临严峻考验。

千万如何博亿万？

我曾经说过一个“目标的问题”。即你需要拿这一千万，去赚一个亿。

大家继续谈谈，为什么你觉得创办一家类似肯德基的大型连锁快餐企业会成功？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有网友说，开连锁店嘛，钱都可以让供应商垫支，有1000万资金，撬动1个亿都没问题。开海鲜楼恐怕就没这么好喽。

要知道，快餐连锁不是连锁超市，不是连锁书店。对一家闹市区的快餐店而言，最大成本是房租！你以为是那几个鸡腿、鸡翅啊？还找供应商垫付？你去找房东谈谈吧。

连锁书店、连锁超市，也经常开在闹市区，但理论上讲，那种形态，可以接待的客人容量非常多。每小时每平方米，可以容纳多少客人呢？反正都是流动的，算吧，数字极其可观。

快餐呢？一方面怕没人，一方面人太多了也叹气——白白流失掉！每小时每平方米能接待的顾客数目，可怜兮兮。对超市来讲，成本沉淀最大部分在货品，能找人垫付，自然开心。快餐模式，最大成本的沉淀在房租，谁给你垫付？！

呵呵，愿意给你垫付房租的傻瓜房东，房子都在荒郊野外。

你去吧。

“管理水平”是道褴

网友“优等生”说：开海鲜大酒楼，因为它不需要管理（谁说需要管理，我跟谁急），并且一年时间里收回全部投资，没这本事，就别在商场上混了，趁早打份高级工。不能开连锁店，因为缺乏真正的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理人才，连个基础性的复制和执行都搞不懂，还懂个屁管理，不懂管理的后果就是开始忽悠和骗，再后来的悲惨结局，就是把自己忽悠进监狱了。

网友“优等生”看到了一ˆ非常重要的“胜负手’一下！

中国连锁企业的复制管理问题，不是绝症，其实也有解决办法——但这可怜兮兮的1000万，还是趁早死心吧……1000万，这是个尴尬的钱数，如果有1000万敢买游艇，肯定是个白痴。

同样，如果有1000万，居然开个餐饮企业，非要亲自在第一线搏命，去当CEO，我看也病得不轻。

1000万的总投资，请管理层，50万年薪对于请经验丰富的豪华海鲜大酒楼总经理，就很靠谱。起码匹配——匹配各位懂吧？请经验丰富的快餐连锁企业CEO，人家年薪开口来个500万，咋办啊？这么说吧，就我认识的年薪100万以下的家伙，管理水平绝无可能管理一个“类肯德基”企业。

需要弄明白一件事，中国国民素质参差不齐。越是这样，搞连锁，越需要超高段位的牛人，而修炼过那种武功的，我自身感受，土包子出身肯定没戏。找一般小海龟，也是死路一条。只有从现有肯德基、麦当劳挖高层（中方）比较现实——不是一个人，而是团队。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

请问，需要给多少钱？

中式快餐“和合谷”创始人，也是原来“吉野家”的大陆区CEO,离开“吉野家”时带走了原先的不少核心骨干。

真通过猎头公司挖，得给多少钱？

搞连锁，需要卓越的管理水平

本来“管理水平”是我后面要给出的杀手锏，看罢，慢慢说也行。先给出结论：开豪华海鲜大酒楼需要二段武功。而开创肯德基式连锁企业，需要八段以上武功。中间差着N个等级呢！

比如马兰拉面，就我所知，在有些城市大面积倒闭，跟割韭菜似的倒——况且，再就我所知，马兰拉面总部，其实没真的赚到多少钱。

肯德基总部赚加盟商的钱，一赚配送半成品的绝大差价，二赚品牌使用费。

马兰呢？“配送基地”根本不建设，再说了，你建设了，人家也不见得买，那调料包，我听说没几家加盟店购买超过三个月的。都是一分析，自己去农贸市场买便宜一大半的去了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品牌使用费呢？须知，老兄，“马兰”两个字，没啥号召力的！隔壁叫“牛师傅牛肉拉面”、“牛一碗霸王面”、“正宗兰州牛一拉”等招牌，直接抢“马兰”二字的生意，谁真好好每年上缴品牌费啊！

类似什么“美国加州牛肉面”大王，都是相同情况，总部就赚第一笔钱，后续的银子，基本我没见谁真赚到好多的。

有网友认为，普通的、没特色的餐馆的生意都好，所以，还是开上五六间连锁来得快，地段好什么的跟上去就是了。

事实上，你觉得“没感觉出特色”，正是一个问题关键。

快餐连锁，由于需要大量人群来快速消费，往往不敢搞得太特色。因为一旦“特色”了，便意味着“一部分人特喜欢”，另一部分人呢？“强烈反感”。所以很容易变成不求有功但求无过，中庸平淡。

还有网友说，很少见KFC生意不好，多见海鲜大酒楼关张。

这个观点很可笑。肯德基当然赚钱，但学肯德基的中国企业，哪个成功了，麻烦谁告诉我一声。

海鲜大酒楼当然关张的多，但成功的也似乎很多哦！就算四六开，四成败率，也比学肯德基，尚未成功一个的强吧？远的有红高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

梁、荣华鸡、香妃鸡（“麦肯德”等企业，干脆不能算），近的如“真功夫”、“和合谷”还在初创期，有待观察。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“做减法”和“1000万”的关系

比尔?盖茨是通过加法还是减法成功的？

想想看，他如果不首先“减”掉哈佛的学位，怎么能及时“加”上那家小小的，后来改名微软的交通数据公司。

即使是创业，怎么就刚刚好选择了软件公司呢？为何不选择房地产当下一个特朗普？为何不选择开折扣连锁超市当下一个山姆？为何不选择从政，去当新一任的总统呢？

这个问题似乎问得有点白痴是吧？可是针对每一个人而言，都有点“潜龙毋用”的味道，一块空地，到底是建成茅草棚，还是摩天大厦，都不一定呢。到底能不能未来“飞龙在天”，说和当初“减法”一点关系没有，恐怕不能成立。因为，人的一生，不过匆匆几十年，黄金时间，可能连二十年都不到，禁不起浪费，一个不留神，没能确立良好的“目标区间”，就“终日乾乾”或“亢龙有悔”了。

所以，我坚信，应该裁减掉过高的、不切实际的目标，也应该裁减掉太低的理想——起码，给理想留点“富余量”、“再成长空间”，应该不过分吧？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当你不小心创业，干一个赚10万就到顶的行业时，卖公司又卖不掉，哭都来不及。尴尬地处在“人生的鸡肋”阶段，就想起我说的“减法”选择何其重要！

人生不怕暂时低谷，低谷只要有奔头，机会到了一飞冲天。就怕玻璃天花板，好像有未来，却怎么也飞不出去，鸡肋啊！想干脆放弃吧，一算，哪敢啊！

如何选择具有成长空间的行业？我们在“财务力”一章做分析。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

四、财务力

成长空间与成本控制

●女怕嫁错郎，男怕入错行。一定要选择具有成长空间的行业!

●净资产收益率=利润率x资产周转率。如果很难扩大规模，再暴利的行业也要慎入。

●创富，最怕因为资金沉淀而被套牢，失去腾挪跳跃的空间。

●要看“变动成本”和“固定成本”，再评判一个行业是否暴利。

●现金流对创业者来说，永远是第一。

●对待“非策略性成本”，要像杀父仇人般痛恨。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

挑选什么行当?

关键是增长率

基本上，只有到了“充分竞争”的行业里，才体会什么“财务杠杆”啊，“企业战略”啊，“执行效率”啊之类问题之重要，呵呵。不去弄懂这些，确实在竞争中，难上加难。

挑选行当，要考虑未来的成长性，或者说未来你可能持续达到的增长率！

增长率是头怪兽，比啥都重要。

利润每年翻一番，第一年赚5万，第二年10万，然后，20万，40万，80万，160万，320万，640万，1280万。

对吧，过了1000万了，数数，这是几年？噢，9年，好像多了点，有读者问了，老雕，你不是说很快吗？9年？我头发都白好几根了！

等等，我那是傻算法，真实情况是，选对项目，头两年的增长率，很可能是百分之几百，百分之一千都靠谱。走对路，从年净利5万到80万，很可能两年内完成，而再翻两年，到了年净利320万时，如果还有哪怕一点点缓慢的增长空间，你就是个小小千万富翁了。为啥？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因为这时候，你可以把公司卖掉。市盈率才二三倍卖掉，估计有不少买主的！就算没人买，你自己再苦熬三年，不就出来了？

这样看，是不是还算挺短的？时间上还可以忍受？

所以关键是增长率。

太多的人，一说创业就想开个小饭馆。我最反对就在于，养家糊口开饭馆够了，赚1000万靠个小饭馆几乎不可能。

为啥？随便干一干，干好点，第二年就没增长率啦！做连锁加盟固然是个好办法，但需要的管理能力太高，干好了能赚一个亿，干不好就重新赔回去，打回原形。所以根本不是目标1000万人士的好选择。

要我选，我宁肯去组织个公司，专门给饭馆打扫卫生！（假设我提供的价值，饭馆需要的话）活计再没面子，毛利润再低,也比没增长率好。因为如果我的想法饭馆接受，想想看，我会有多大的增长空间？街上好多好多饭馆啊，起码三五年内不会饱和吧？

什么是“净资产收益率”？

先考考有潜力的人IQ、EQ0

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题：通俗地说明“净资产收益率=利润率x资产周转率”(即：R=MxV)是怎么回事？

首先什么是“净资产收益率”？（这个破词谁发明的？）还好，我尽量以后也少用专业术语，大家忍受一点点，背会了，以后还方便骗VC(编者注：所谓VC，即英文VentureCapital风险投资的缩写），不吃亏的。

什么叫“净资产收益率”？最简单理解就是，你的本钱，赚回来多少呗！为什么是个比率看法呢？因为，如果不考虑比率，就不知道赚多赚少啦！

同样是一年赚10万，算多算少？答案是不知道！因为本钱1万的话，赚10万就很牛；可如果本钱1000万呢？……你为什么不去死？

当年佳能的老板御手洗冨士夫就受过刺激，他在美国分公司的净资产回报率好几年都低于5%，银行家劝他把公司卖掉，然后把钱买美国国债，因为当年美国国债也高过5%啊！还基本没任何风险，你干嘛辛辛苦苦干企业呢？

好了，我们这时知道，不管大公司小公司，这一年成功的标准，是赚多少先不谈，先要看重点信息是，你靠多少本钱赚回的比率。一年赚一亿美元对你来说是天文数字，对通用电气来说，伊梅尔特肯定会被董事会拿大砍刀砍死……提高净资产收益率的途径

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们谈创业，一开始的净资产都不高，要想增长快，就更需大幅提高每年的回报率。最好是每年1000%!

可怎么提高呢？

净资产收益率=利润率x资产周转率这个公式告诉我们，两个环节相乘，才是最后的结果。只要有一个因素大大提高，就会得出你想看到的好结果。

途径1:提高利润率

利润率好理解，就是净利润除以营业额。（我估计不久还需补课，什么叫净利润。我一听有人说“暴利行业”就头疼，我怎么没见过几个暴利行业啊？说这话的，都是不懂经济学基本原理：固定成本和变动成本的关系。）理论上讲，我们都喜欢卖高利润的东西。可现实中，最讨厌的动物出现了：你的竞争对手。他们总是卖得比你便宜，让你不得不更便宜——除非你是中石油、中国移动。所以，很多行业都不是想提高利润，就能提高利润的。这时，我们就要考虑途径二了途径2:提高资产周转率

这个“资产周转率”我估计很多人不太明白。这个比率是靠“营业额除以资产”得来的。营业额大家都明白，那什么是“资产”？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拿“国美电器”来说，最大资产应该是他们卖的电器吧？他们的平均利润大概才1%多一点吧？但他们照样很赚钱——为啥？关键在于，大部分都是供应商垫的货！

他们把所有资本都投在新开店铺上了，而每多开一家店，又能提高营业额，这样一来，即使利润率低，但每一毛钱，都“转”起来了，一年下来，周转十几次，就可怕了。

途径3:借更多的钱

理论上，还有第三个因素，就是再乘一个因素：“资产除以股东权益”，换个说法，就是如果你能借来更多的钱（比如银行的无息贷款？呵呵），那么你还可以提高最终的净资产回报率。但这个东东谈起来麻烦，对中国目前的环境来说，初创业者意义不大。故而先省略不谈。

要有腾挪空间，千万别被套牢

创业这件事，很多时候和韩乔生老师一样，韩老师解说足球是“眼睛看到了A，脑里想起了B，嘴中说出了C，观众以为他说的是D”。创业呢，往往是“你本来想干A，干着干着却做成了B，结果在C处赚到了钱，在D点上发了家”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

明不明白？空间的腾挪很巧妙，也很重要。不明白这个道理，你就很可能会把所有资源全都拴在一个赚10万就到顶的项目A上，例如开饭馆。脱不开身和心，就没机会往B跳了。

保持跳跃性成长

有网友问了：你说的利润增长是不是太理想化了？每年都要翻倍啊，头两年应该比较容易达到，后面呢？比如说，10块钱变100,很容易。100块钱让它变1000,不怎么难。1000块钱让它变10000，不算太难。但是越往后面是越难啊。请问，如何能让公司的利润一直保持在这个势头呢？也许问题很低级，但是有几个公司能保持这样的增长势头呢？

不要心急，我们后面会一点一点连续讲的。前面谈的“腾挪空间”，也就是别被套牢，晚些会体现出来。因为业务增长，有很多模式和思路，可以上下游整合，可以品牌延伸，可以横向收购，或者可以通过开发新产品、新服务、新领域提升，还可以……面对不同企业，方法太多啦！

重要的是，头几年要保持跳跃性成长，也就是百分之八百那种跳跃。到后面呢，保持30%就很可怕啦！100万年利润凑1000万需十年。如果30%成长呢，多久变1000万？100，130,169，220，283+

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(371/12x3)，也就是说，大约五年零三个月多几天就够啦！30%的年增长率，就让十年时间缩短一半。

其实我们再来分解看看，开头的100万每年，不过每月八万三而已。即使考虑到这是净利润，也不是很高不可攀吧？很多白领干一干，月薪还五六万呢。

每月赚万三，月营业额二十万不够？三十万够不够？四十万呢？五十万怎么也该够了吧？一个月能到让营业额到五十万的项目，似乎很多很多哟？而其中能够持续增长的，也不是凤毛麟角吧？

生意的魅力就在于，它的跳跃，确实婀娜多姿、线条美妙。生意模式走对路，跳几跳，妙不可言。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

减去貌似机会的“伪机会”

下面这个案例，具有相当大的真实成分，几乎是很多城市日日夜夜都在发生的商业故事。它是根据本人前天在燕莎友谊商城买的一双鞋的经历现编的，刚想出来，热气腾腾呢还。哪个MBA案例上，都不会找到，但内在逻辑却完全相同。当然，也别深究细节，咱们探讨的是故事背后的商业逻辑。

安公公与优等生

假设有位创业人士：安公公。这位安公公，当年靠卖肾，赚了50万（他长了仨肾，卖一个刚好），这时他想，干点暗好呢？这时，他发现有个鞋的品牌叫“Loake”，中文译做劳克，英国牌子，平均3000多块一双，不是顶级的鞋，但也肯定是高档了。

安公公通过一番折腾，终于拿到了劳克在中国大陆的代理权。

就在这时候，创业人士优等生也有50万，他选择了卖鞋油。不同的是，优等生先拿40万买了个小鞋油厂，起名“翰王”，定位在中高档鞋油，租高档商场的专柜开卖。两人都是50万成本起步。但资金的运用结构肯定不同。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

接下来，这两个小企业，就发生了很多故事……到底是安公公发财了呢？还是优等生赚到发癫？

搞清“可做”、“能做”与“想做”

比如安公公，他通过老雕老师说的“减法”，更了解到了一个道理：所谓“该干啥”，是建立在一个逻辑上的：可做啥？能做啥？想做啥？——这三项的交会点。

可做，是指今天符合中国大陆，他所在的城市，可做的商业项目。（例如，直接的养殖业，安公公在北京城里就没法干吧？）能做，是指安公公今天的能力，能干点啥。（卖军火？对三代贫农出身的安公公有点不现实。）想做，是个大问题。安公公曾经问自己，我想成为100亿的富豪吗？我想成为世界华商领袖吗？答案是“我当然想啦!”

可是，经历过一次车祸后，他感悟到，哇！生命原来如此脆弱！我不一定真想成为100亿的富豪啊，成不成领袖，似乎也不重要，只要能有1000万，优哉游哉过日子，就很满足啦。

还好，安公公和优等生都听了老雕讲课，安公公说，我坚决要面子，所以，代理个世界名牌的奢侈品鞋子，很不错（泡MM时也可以吹牛，“我可是卖英国贵族品牌D!”）。干好了，也能赚很多，我干英国鞋！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

优等生挺现实，赚钱不要脸都行，干啥都是干，鞋油这东西，感觉谁都需要，薄利多销，市场可比那死贵死贵的英国鞋大多了！再说了，能买个鞋油厂，老子可就是厂长啦！小时候隔壁瘌痢头他爸，才当个科长，就牛哄哄的，我可比他爸拽呢！所以，我选择卖鞋油！！！

这是第一步，呵呵，各位，选择个自己“可做、能做、想做”的交会点，乃创业第一步。

明白吗？如果你的目标是衣锦还乡，不一定把目标定在100亿哦！那是两码事。如果你的“想做”是世界华商领袖，就一定要事先懂得付出的道理，这个付出，可能是以全部的人生乐趣为代价的呢，你准备好了吗？

不过，优等生这人，性格泥鳅，头脑较灵，突然，想到个问题。

干任何生意，都有风险，他明白，他也评估过干这个鞋油生意的风险，觉得还可承受。但这时，他想起了老雕老师一直唠叨的“视野高度”问题——难道，一个机会的面前，就仅仅是“风险”一个障碍需要考虑的吗？

呵呵，所以我老说优等生孺子可教，他不像安公公那般，好面子好过赚大钱，优等生直觉认为，还有一个东西附着在“机会”背后，需要评估。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对，这就是“机会成本”问题。

要知道，机会和风险的关系，是内部关系：一个机会，面临着相应风险（一枚五分硬币的正面和背面）。

而“机会成本”呢？是这个机会和另一机会的比较，乃外部发生。（一枚五分硬币和另一枚硬币的比较，另一枚，可能是一分钱，也可能是枚金币。）优等生陷入了思索，他明白，除了这个鞋油生意，50万事实上还有很多生意可以干啊！没准成为下一个李嘉诚的生意等着他呢，当然也可能是个赔钱买卖……谁知道呢？但如果说没另一机会，肯定不对。

总之，最后优等生考虑再三，觉得这个鞋油生意，还是比较稳妥，一咬牙，还是买了鞋油厂，拿着“翰王”鞋油挺进燕莎商城！

高利润VS低利润率

安公公卖英国鞋，高档而昂贵，尤其是英国手工产，成本很高是吧？没错，安公公跑趟英国订购一批，就把40万元的资金给沉淀在“存货”上了。

平均每双进价1500元，零售价3000元，一天能卖3双，而平均每天的柜台租赁费是1000元一天。

大家算算，他一天的利润是多少？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9000-4500-1000=3500元

那么利润率呢？

3500/9000≈39%

怎么样？还不错是吧？（简单点算，所以没加人工费用什么的，明白逻辑就好。）优等生那边呢？从数量上讲比昂贵的英国鞋大多了，一天能卖100支鞋油！每支成本5元，零售价20元，柜台租赁费600元一天（因为他促销的位置特好，所以柜台虽小，也挺贵）。营业额2000元，减变动成本500元，固定成本600元，利润900元。

等一等，忘了说个事，优等生不是买了个鞋油厂吗？麻烦在于，鞋油厂每天开不开工，也有800元的水电费、厂房开销，所以，900元毛利还需要背负这每天的800元固定成本，所以每天实际净利润只有100元。

那么优等生在燕莎这家店，实际利润率是100於2000元=5%。

呵呵，和安公公接近40%的利润率怎么比？！

但是优等生真的就这么可怜吗？各位？

低周转率VS高周转率

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

安公公当初拿40万去进货，留了10万当流动资金，花在请销售员、打点小广告什么的。重要的是，那40万，得到多少货呢？

上面讲了，平均成本1500元一双，那么40万/1500元《267双鞋。

同学们，这可实在不多哦，因为即使是男鞋，也需要至少十几个款式，才能干专柜，再少没法卖，而且，鞋子讨厌在每个款式，都需要准备若干尺寸！（真讨厌，为什么买卫生纸大家都不挑尺寸，买鞋却挑呢?）再过来计算一下，如果267双鞋是开一家商场的底线，开第二家商场所需的40万，安公公需要赚多久？

看看刚才算的他每月利润数额：40万/(3500元x30天）-4个月。

一年下来呢？谁有兴趣按照复利的形式算算，安公公一年结束，开了几家店？

回头看优等生。优等生的40万沉淀在鞋油厂了，而且每天都要背负鞋油厂的固定开销。但好处在于，一个商场专柜，需要多少库存鞋油？

我们假设存500支好了（反正小鞋油厂是自己的，只要有点钱进原料，想一次灌几支都行），优等生等多久能赚出这500支库存？

刚才说他一天净利润才100元。（500支库存x5元成本）/100元=25天！哇，连一个月都不到，就可以开第二家啦！就是说优等生一个店

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个月的利润就足以开家新店。

我们假设先暂时不考虑扩张中他们两家进新商场做货柜之类的杂费，也假设柜台租金可以按天支付。按照复利的方式计算，优等生第12个月的店面数量为%(1+2+4+--+2/v-1)现在x=1，n=12，所以得出结论是4096家分店。同样的算法，安歡

公公的数量应该是8家。

高周转率VS低利润率

4096家店和8家店比，已经不是一个数量级上的差别。我想大概所有朋友都明白安公公和优等生谁在一年后赚得多了吧？

我知道我忽略了某些现实中的细节和成本，请暂时别挑刺儿，我只想通过这个案例说明，怎样用高周转率去对抗低利润率。

我前面说过，国美的成功就是周转率的成功。国美电器在经营上没什么资金沉淀？商场房子是租的；商场里的货，是供应商的，没卖掉前，不占用国美一分钱，卖掉后，却好几个月不给人家钱——拿去租场地开第二家店了；就连国美卖场内的大量员工，都是厂家的促销员！而且每多开一家店，又能提高营业额,每一毛钱都“转”起来了。事实上，国美电器的最大资产是“国美电器”四个字。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当然，我估计有人会反驳说：国美的方式不可复制到每个领域。废话，否则我们还谈商业逻辑干什么？

国美的扩张，能够非常快速，甚至是摧枯拉朽的态势，侵蚀到每个城市。优等生的鞋油恐怕就没这么幸运了。但各位起码明白该怎么对抗低利润率了吧？

其实我当年糊里糊涂也不懂什么“资金周转率”，但似乎就是隐隐约约明白这个道理，所以当我的朋友都在开饭馆、开网吧，都说利润挺高的，我就是觉得不对劲！闲了挺久呢，看到朋友们的饭馆、网吧赚钱了，我也不眼红，继续等待我认为有前途的项目。

后来才明白，原来饭馆啊、网吧啊，都是把资金沉淀在实体硬件上了，即使赚到钱（一般而言，也都不是很火暴那种大钱），也无法通过同一模式扩张。所以资产的周转率始终上不去，故而那些家伙，都是“小钱赚到，大钱无缘”（指通常情况，大部分人）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“变动成本”和“固定成本”

很多很多想做生意的年轻人，连最基本的常识都没明白……例如，下面我要说的“变动成本和固定成本”，我敢说，现实中80%的人，不知道是咋回事。信不信，就连很多干财经的记者，都没明白！记者哎！不明白！

酒店卖可乐暴利吗？

一次偶然机会，在欧洲一餐厅里，和一个武汉某大型商场的培训部经理聊天抬杠，那家伙也算是企业高管层了，居然和我说五星级酒店卖可乐的“暴利”问题。

“哇，酒店大堂吧卖的可乐，居然30元一杯，不过加了点冰和柠檬，成本不超过3元钱，还能说不是暴利？！”

我当时差点晕倒。

OK,我引蛇出洞，问还哪些行业是暴利？

他似乎是看了某个网上调查，说什么十大暴利行业，第一个就是眼镜店。例如一副眼镜进价才几十元，随随便便就卖几百,还能不是暴利？！啰里啰唆，反正又举了N多例子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

暴利乎？“暴赔”乎？

我因为话痨病发作，才跟他耐心解释，“假设酒店大堂吧，一天就卖一杯可乐，收了30元，直接发生的可乐和柠檬成本3元，你就说赚了27元？老大！3元钱那叫变动成本，明白吗？难道酒店的大堂吧是空中楼阁？不是拿钱盖的？难道服务人员站着伺候你，不需要每月发工资？难道灯火通明耗的电、摆的绿色植物，都是白捡来的?”

固定成本是指不随着销售数量的增加而变化的固定开销。

同学们，要明白，固定成本是成本的重要钽成部分。它是指，不随着销售数量的增加而变化的固定开销——例如你一天在大堂吧卖1杯可乐，和卖100杯可乐一样，房租并不因此变化，绿色植物等等的开销也不会变化，所以顾名思义，叫“固定成本”。变动成本大家都理解，就是随着每多买一个商品，而随之改变的成本。

不算大堂吧的大理石地砖折旧什么的，假设我们承包的大堂吧，一个月租金3万元（假设也包含了两个服务员的工资），一天就1000元固定成本。如果一天不小心就卖了1杯可乐，那么就是30元收入-3元变动成本-1000元固定成本=-973元！谁告诉我这叫暴利？！叫“暴赔”更贴切吧？

如果一天卖了50杯可乐呢？1500元收入-150元变动成本-1000元固定成本=350元，这是今天利润。350元利润除以50杯呢，得出答案单杯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利润7元，这么看，虽然利润还不错，但也绝称不上“暴利”了吧？

眼镜店、美容院什么的生意，实际上都属于变动成本很低，但固定成本极高的模式。

过了盈亏平衡点，固然数字就好看了，但如果低于盈亏平衡点，却会让老板寝食难安。

而那些行业，根本无法做到“垄断”，事实上进入门槛很低，竞争都很激烈，哪有暴利？！

你当是中国移动、中国联通呐，再无分号？记者们，说人家暴利，怎么自己不去经营一家眼镜店呢？

“贡献利润”与“盈亏平衡点”

下面，我们再回顾一下优等生和安公公的案例，来分析分析他们的区别。

前面已讲过，安公公的实际利润率是3500/9000?39%。

优等生那边呢？实际利润率是1007C/2000元-5%。

现在，给他俩加点小成本吧，就是人员开支。安公公卖鞋,请三个员工，每天工资需要固定成本增加500元（卖高档鞋的MM,都工资挺高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的，呵呵）。优等生呢，工资方面稍微低一点好了，每天需要400元固定工资开销。

先看看“贡献利润”是多少，这个词的意思就是，用销售价格减去变动成本：那么一双安公公英国鞋是3000元-1500元变动成本=1500元“贡献利润”。

“盈亏平衡点”呢？就是用固定成本除以贡献利润，等于“盈亏平衡点”所需的销量：（1000元柜台费+500元工资）+(1500元贡献利润）=1。

OK,我们看到，安公公只要每天销一双鞋，就是一个不赔不赚的结果——盈亏平衡点是1嘛！

看看优等生的指标?.每支鞋油的贡献利润：20元-5元=15元0盈亏平衡点：（600元柜台费+400元工资+800元工厂的固定开销）+(15元贡献利润）=120。

哈哈，看来，加上人工费用后，优等生原来那个每天100支的销量，是亏钱的，需要每天卖120支才刚刚不赔不赚。

巧算净利润

为了给优等生增加点信心，还因为他请了高工资的好员工嘛，我们现在假设他每天能卖150支鞋油！看看他的一天中的“净利润”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

20元单价x150支二3000元营业额；应减去的变动成本：5元x150支=750元；应减去固定成本：600元柜台费+400元工资+800元工厂=1800元；最后：3000-750-1800=450元净利润。

其实啊，我上面成心用了笨办法算，巧办法是：用“盈亏平衡点”之上的销量，直接乘以单支“贡献利润”就OK了！不信你试试：150支的实际销量-120支的平衡点销量-30支，乘以“贡献利润”算出的15元：30x15=450元！

是不是一样？呵呵！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杠杆率

鉴于安公公着急了，就尽快结束财务课，进入安公公卖鞋企业的创业历程，例如企业文化、品牌建设、供应链流程、执行力、标杆学习法……我喜欢聊的部分。

什么是杠杆率？

什么是杠杆率呢？就是用“贡献利润”除以“净利润”。刚才我们看到，如果优等生一天卖150支赚450元净利润的话，每支鞋油的净利润就是3元；杠杆率就是：15元的单支贡献利润+3元的单支净利润=杠杆率5——这个5，我们可以理解为5倍。

这个杠杆率什么意思呢？就是说，如果优等生在刚才那个销量基础上，营业额每增加10%(或百分之多少都行，200%也可以），那么他的净利润，就乘以这个杠杆率5。也就是说10%x5=50%的净利润增长！

啊？有这么恐怖吗？不信你就算算。

150支x(100%+10%)=165支

营业额：165支x20元=3300元

变动成本：165支x5元=825元

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

固定成本：600元柜台费+400元工资+800元工厂=1800元最后：3300-825-1800=675元净利润。

你是用了上面的“笨办法”算一遍了吗？其实我用刚才的450元净利润直接乘以50%的增长即可：450x(100%+50%)=675兀！是不是一样？

哈哈，如果营业额增长了80%呢？净利润就是：80%x杠杆率5=400%!!!不信，你用笨办法验证一下吧。

注意，如果低于盈亏平衡点呢，杠杆率一样起作用，即是说，如果你在平衡点下每多亏损10%，也要把净赔钱的比率，乘以杠杆率5，赔钱也增加50%!不信就自己演算一下。

这个杠杆率在经营中有着很奇妙的作用，并且对企业的发展方向，给出了财务上的“行为意志”。

决策的背后的“杠杆”

我们快点推进，算算安公公的杠杆率：一双英国鞋是1500元的“贡献利润”。上面说了一天他卖三双，就是4500元的贡献利润。除以他一天的净利润3000元，就是杠杆率：1.5。

和优等生的杠杆率5比起来，这个1.5有什么差别呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通常，安公公和优等生相比较，优等生更愿意扩大销量，因为前面说了，营业额扩大20%的话，净利润就乘5，变100%!而同样努力呢，安公公的20%营业额提升，净利润提高20%x1.5=30%,可是如果安公公把价格提高20%呢，大家有兴趣可以算算，安公公的净利润则提高60%!

有人该说了，价格不是想提高就能提高的，没错，可销量也不是随便可以提高的啊，我不过是想让大家明白一个道理，就是你做一个决策的背后，通常是哪些“杠杆”在推动你。其实，真实的生意世界，提高销量或提高价格，都需要额外付出成本，可能是广告、可能是新包装、可能是雇更拽的推销员什么的，我只是通过上面计算告诉大家：假设他俩都付出同样广告成本，优等生的模式是通过提高销量来获取更多赢利，而安公公肯定愿意通过提高价格来获取利润最大化。

多明白另外一个角度的计算，就多一条选择之路。成本和风险早晚都是要付出，平衡一下和收益之间的关系，是好事！我这么说，没人反对吧？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现金流对创业者来说，永远是第一

现金流对创业者来说，永远是第一重要。“好死不如赖活着”，赖活着，就有翻身那一天！创业，能活下来，就是第一要义。

剩者为王

很多人知道一个品牌：SanDisk，是一个闪存卡品牌，更确切地说，今天我们所用的数码相机、MP3里面的闪存卡，就是这个品牌的创始人——EliHamri老兄发明的。但我特佩服这老兄的，还不仅仅是他的研发能力，更多的是一个企业家“挺过初创期难关”的精神。

这哥哥，实验室里研究出闪存技术，觉得这玩意儿未来大概能代替硬盘（那可是二十几年前），然后头脑一热创业了，哈哈，可惜的是，只有两个傻瓜愿意和他一起干，却骗不到一个真正投资者，所以呢，这仨家伙，就“零融资”开干！

SanDisk公司，在最初十年中，完全可以说是惨淡经营，基本上没有得到市场上的认可——别忘了，他们的梦想是打算去替代硬盘的，可是呢，他们很现实，野驴般地找寻每一块钱收人，基本上我认为是乱枪打鸟战术，哪儿能弄点钱，哪儿就出现他们的身影。从我看到的资料来看，差不多过了三四年，他们才找到一个“救生圈”，也就是IBM给他们的一个单子，一万个SanDisk卡的驱动器……“在那些艰难

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生存的日子里，SanDisk公司诞生了一种摇铃制度：如果SanDisk获得了一笔价值在10万美元以上的订单，就会有员工喜气洋洋地拿着铃链在办公室里跑来跑去，告诉公司里每一个同事谁是这笔订单的主人。”

“正如Harari在很多年后还自豪地说，在等待市场起飞的那些年里，我们做了任何可以维持生存的事情，我们采用自己的一种非常节俭的方式生存下来。”

后来嘛，SanDisk终于成功了，几乎今天所有的闪存厂家都要支付给他专利费，然后他自己还给N多品牌OEM，还用自己的品牌零售闪存，还推出自己品牌的MP3。呵呵，因为MP3最大成本是闪存，所以SanDisk的MP3特便宜还有钱赚，居然偷偷摸摸跑成了全球14%份额！仅次于苹果iPod!

虽然后来这么牛，但请别忘了，当初的落魄和当初“活下来”的“技巧’活下来，是第一要义

《基业常青》这本书，很多人看了吧？那里讲到诸多伟大公司，创立之初，也没想好干点啥呢。甚至还有很多唧唧歪歪、半死不活了好长时间。但只要挺住，能有点现金流维持日常运转，扛着扛着，眉目渐显。我最认同那篇文章的地方就是：现金流对创业公司来说，永

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

远是第一重要。所以啦，我如果硬要给创业者简单建议的话，就是：啥能给你赚出维持运转的现金流，就先干啥。

我自己而言，第一次创业失败，就是因为太“慢”了，眼看着现金流快枯竭，还没立即转型，等真要转时，现金流完全枯枯祜枯啦，我也就哭哭哭哭啦……第二次创业，最重要就是学会了这一点……商业模式还没等出现，我就发觉不对劲儿，现金多半不能支撑到曙光初现呐！马上开始打游击，也就是立即寻找能带来收入的活计……后来呢，我不就活下来了？

你的预算符合“核心竞争链”吗？

很多第一次创业的人，都会做一些“想当然耳”的预算。比如，打算几千元买桌椅、几万元买几台电脑、几万元付房租、几千元买各种办公用品，在我看来，这些大部分都有些“务虚”。

但是，你的生意模式，真的需要这些东西吗？噢，我知道你需要，但我想说的是，电脑需要全新的？房屋需要独立的？家具需要买来的？

如果你的生意模式，顾客根本看不到这些，不能为顾客创造价值，那么，我一定电脑用二手的，房屋用合租的，家具用拼凑借来的。剩下每一毛钱，去用在可能产生收人的地方。例如在你的生意模式中，可能广告会带来客户，那么，请毫不吝惜地去砸广告！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

客户来参观我的办公室咋办？呵呵……我的一个朋友，就曾经来找过我，借用我的比较豪华的办公室，然后对他的客户说，我们是“关系企业”……说个我以前的笑话，当年我稍微有了点“能量补充”，连救生圈都还没捞到时，觉得有辆面包车方便，又拉货又接送人啥的，我就翻看报纸，上面有出租小面包车的，按月租，租金才两千块。可我不准备付押金啊！几万块呢，手里几乎没有，就算有也坚决不能给别人当押金的啦！

我就给人才中介打电话（低档次的中介，收应聘者的钱，不收招聘单位的钱），找来一位下岗大叔，我对大叔说，我给你一个月三千块，但你需要自己去租辆车回来——这样一来，其实他拿到手的才一千块，呵呵。大叔下岗啊，就是想找活儿干，觉得也没啥风险，一咬牙，就去租了……当时我就想，大叔很可能手里现金比我都多啊！

就这样，借用他手里的钱，腾挪了一把，我就有小面包了。

我当时特得意，自己真聪明啊！呵呵，不过后来过几个月，再翻另一张报纸——有带车求职的！（也有带小面求职的。）敢情我自己是多此一举.....

能省则省

做生意别像个守财奴，但能省的必须省，对待“非策略性成本”要像杀父仇人般痛恨。然后，大大方方把节省下来的投资出去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我第一次创业时，大手大脚。我总认为钱嘛，是赚出来而不是省出来的，只要多赚些，浪费怕什么？所以当公司不赚钱时，有限的资金就像夏天的冰淇淋，迅速融化，我也很快破产。

现在，如果你来我公司参观，你甚至在废纸篓里不会发现一张只用了单面的复印纸——因为如果被查出来谁浪费这张纸，会遭到罚款。包括能用平信却用了特快专递的，员工乘出租车不坐1.2元/公里而坐了1.6元/公里的，打印机墨盒没灌墨灌到报废就丢弃的……都将遭到制度惩罚。

没错，在有些方面我们小气得过分。

可就像歌谣唱道：“省一块就相当于赚一块。”能省为什么不省？如果你能分清楚“策略性成本”和“非策略性成本”概念，我想一定会在创业过程中顺利很多。

所谓“策略性成本”是指能直接创造出业绩的花销，这，不能削减。例如广告费，应该增加才能提高营业额的时候，却削减了，不是自寻死路？要明白，费尽心机省下来的钱，其实很大部分是为了增加到“策略性成本”的！

而“非策略性成本”，就是和创造绩效无关的开销。例如一次我们可爱的人力资源部提出要增加一台复印机，理由很充分，现在的一台不太够，常常需要排队等。OK，我们充分尊重这个提议，但经过观

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

察，所谓等，无非每次三五分钟，而大多数时间，是不需要等的。结果是当然不批。

后来过了很久，真的一台复印机不够使了，我们也没买——为什么增加这无谓的固定资产？所以我们去租了一台便宜的二手机。并且规定，尽量使用这台租的，满负荷后，才使用自己的那台。

我们肯把省下来的钱，给员工免费提供更漂亮的职业套装，因为那能让顾客看得到，能提高业绩。为什么要花在复印机上呢？顾客不会跑到你公司观察你复印机的新旧，更不会关心你复印机是租的还是买的。

而你最关心的利润，对，是利润，正从这点点滴滴中变幻出来。同样是100万营业额，利润可能是10万。如果深度挖掘，我可以帮你在3个月内把利润增成20万！想想看，不去节省，想把利润翻倍，把100万营业额做成200万，是不是比那更辛苦？我希望你明天就行动，跟你的供应商讲，能否把供货价格降下来1%?别小看1%,他很可能答应，因为少嘛。但对你来说，减少1%的供应价格，可能在利润上变成增加5%!

再次声明，做生意别像个守财奴，但能省的必须省，对待“非策略性成本”要像杀父仇人般痛恨。告诉你的员工，四处省钱可能挺麻烦，但省下来的钱会有一部分会陆续出现在他工资单上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对我们而言，多次把十几万元捐赠给春蕾计划。救助失学女童的行为，已经变成了例行公事。但我们从未皱眉，因为想到这钱是从一张张双面用的复印纸、几毛钱的坐出租车差价、或从供应商那里省出来的，就开心不已。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

五、前瞻力

价值链、产业链与核心竞争力

●视野、高度、格局！

●看任何企业问题，都首先站在产北链看价值链，然后站在价值链看核心竞争力，站在核心竞争力的高度上，看品牌、营销、成本控制……一系列的“药材”。

●你所处产业链的位置，决定了你是否需要品牌建设。

●分析了价值链，才知道往哪儿发力。

●“蓝海战略”的一大特征，用俗话讲，就是“偷梁换柱”！表现为：把顾客不是很注意的环节，大刀阔斧政掉，或者极力减少。将省下来的成本，狠狠地砸在目标顾客最能感觉到“价值”的环节。

●《蓝海战略》的最大价值在于那套“加减乘除”的工具和思路。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要站在月球上看地球！

站在三环路看北京，你最多看方圆一里地；站在京广中心楼顶，你能看遍朝阳区；站在珠穆朗玛峰顶，你能看全中国；站在月球上，你才能看到全世界。

这是一个“视野”问题，也是一个前瞻力的问题。

学艺术的都知道，想成为大师，眼界比技法更重要。眼界上去了，技法容易跟上。眼界上不去，技法越练，后果越惨——早日退格被钉死在“匠”的层次。

做企业，视野很重要。其实站得更高一些，企业层面之上，还有金融层面。

有一句老话，“未来国家间的竞争，就是企业间的竞争”——不全对，因为一个金融武器，就能把你洗白了。

日本企业，曾经多嚣张？赚了美国人多少钱？帝国大厦说买就买.....

美国人更牛，你先赚着，我不理你。1985年9月一个广场协议大阴谋，利用金融武器，就把日本多少年赚的钱洗走——你会往钱包里赚钱？我直接把你钱包偷走！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

东南亚曾经欣欣向荣赚了不少钱吧？一个金融风暴，被美国人洗走多少钱？韩国人拼死干活，倾国家之力扶持那么几个超大企业，现在算算，在金融危机中，被美国人占了多少便宜？韩国妇女捐金子捐首饰，挽救半天，大宇轻轻松松被老美洗走。就算今天的三星、现代，所谓的“韩国品牌韩国企业”，你知道美国人在董事会里占了几个席位？

你中国人就算会造汽车了又如何？那个产业链已经没有高额利润了！反观老美在干嘛？通用、福特都亏得半死了，老美也不着急，把精力全扑在中东，辛辛苦苦捏拿伊拉克，你以为他们雷

锋啊？把视野放大：你们全都会造汽车才好呢，都买得起汽车才好呢，汽油我卖给你们天价就行了！

视野！视野问题！

安公公之流的可悲就可悲在，没人告诉他，没有视野高度，你永远沉浸在底端混乱着，东抓西抓，思考不明白很多事情。好在我站出来了讲给安公公听，呵呵，能不能明白就看造化了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产业链分析

利润——企业存在的基础和目的

企业存在的基础和目的就两个字——赢利。

认清这一事实，才好继续下面重要的推论。来，让我们继续分析：企业要赢利，是你的“主观”需要。但是“客观”要求是什么呢？

——就是你的企业能够创造“价值”。

这就快接近核心了：创造价值，是关键。

ˆ小贴士：马克思主义政治经济学教材中说：“价值是凝结在商品中无差别的人类劳动。”

管理学所讲的“价值”不是这样定义的，其含义更接近于沃伦*巴菲特给出的解释：“w格，就是你付出了多少；价值，就是你得到了多少。”

怎么创造价值呢？不是你拍拍脑袋就行，要做的就是：第一步，分析你的企业所在的产业链。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

例如一双“百丽”品牌的女鞋，其“产业链”顶端是从牛羊饲养开始的，难道你的企业作为一个农场，也要“建设品牌”？有病！难道一个MM买双“百丽”会问，“你的皮子，是安公公牌小牛皮吗?”

产业链往下走，皮革鞣制、产品设计、生产制造、分销商销售……粗粗一看，作为“百丽”商标拥有者，可能会整合“生产制造”环节，也可能整合“销售”或“设计”环节，但几乎不太可能整合一个“皮革鞣制厂”——有名如“耐克”，连“生产制造”也全部外包，大家不也很熟悉了？

在这里，我要说明的是，什么叫做“视野”，你站在一个高度上，就容易明白自己的企业，应该干什么才创造价值。

所处产业链的位置决定是否需要品牌建设你站在“系统整合”的位置，当然最好，创立品牌，往往带来最高利润（当然风险也最大），所以，好好去建设品牌，是有前途的！

但如果你站在“皮革鞣制厂”角度呢？你创立个品牌，消费者根本不知道啊。（也懒得知道，麦当劳用的牛肉品牌你关心？）多做一点点研发，提高点成品率，才是正途。

如果你的企业是设计公司呢？专门给大牌子做设计，做品牌简直是做地雷——你想干嘛？如果消费者知道了“百丽”最好的鞋款，都是你这个“安公公设计室”设计的，请相信，“百丽”老板一定会把

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你阉割掉，让你彻底变成公公，才不会有潜在危险。你如果作为设计公司，大概不用我讲你也明白，“人才战略”才是日日夜夜念兹在兹的，高级设计人才是你的最重要资产，建立点“企业文化”，给员工多培训培训，洗洗脑，应该没错的。

不一一分析了，到这儿，该明白的都明白了（脑子笨的，一辈子糊涂）。

什么“品牌建设”、“科技研发”、“渠道培养”、“企业文化”……都是一味一味的“药”，什么时候用，分量用多少，取决于你生的是什么“病”！对症下药，才能见效。如果不管什么病，都给个“建设品牌”药方子吃，不死人都见鬼了！

分析完了你的企业所在的“产业链位置”，大约知道哪种“药”对你有效，就该进人下面第二个环节啦！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

价值链分析

第二步，分析你的企业的“价值链”。

就是说，你给产业链下游（最最下游就是消费者喽），提供了什么“价值”？

ˆ小贴士：价值链的概念是由美国哈佛商学院的迈克尔?波特（MichaelE.Porto:)于1985年在其所著的《竞争优势》一书中首先提出的。他认为：“每一个企业都是用来进行设计、生产、营销、交货等过程及对产品起辅助作用的各种相互分离的活动的集合。”

还说“百丽”，这个品牌首先定位在给中高端客户提供女鞋。确定了这个“价值”，就容易往上追溯价值链了。如果你是“百丽”品牌持有者，要不要进驻“王府饭店地下”和“国贸商城”两家国内顶级卖场销售？你想进，人家也不睬你啊！（你当自己是顶级品牌Ferragamo?进了也没人买的。）终端销售也不能选择地摊儿或农贸市场，否则“中高端女性”肯定不买，呵呵。其实大家也都明白，“百丽”这种定位，一定要进入“华联”、“百盛”这种商场，因为这种商场的消费者，恰恰是“中高端消费者”。

渠道定了，往上溯：制造和设计交给谁呢？要不要放在意大利？或者法国？可是，“中高端品牌的售价”，支撑得起那费用嘛？自然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要请国内的，不过，照顾品牌形象，也不能选太烂的代工厂和设计室。

一路上溯.....

到了牛皮羊皮了吧？呵呵，就算是牛皮，会不会选用阿尔卑斯山下，什么什么“最高贵、最稚嫩的胎牛皮”？别扯啦，还是乖乖选点适合品牌定位的皮子吧。

总之，你会发现，这条“链”，决不会跑偏，一定会完全符合最终的定位要求，创造出既定和应有的“价值”。

OK,假设你是家代工厂呢？给“百丽”鞋子贴牌代工，想想，“百丽”品牌拥有者，需要你提供什么“价值”？大概是“质量过硬，价格低廉”八个字吧？很遗憾，你提供的这个价值，在整个产业链中，是附加值最低的部分，所以，你只好拼命压榨员工、提高生产效率。呵呵，你想要存活，就必须服从你的“价值链”。

当然，也有许多企业，要摆脱束缚，“老子要创建品牌!”好啊，不过不是创建一个代工厂的品牌，而是鞋子品牌，那是另一条价值链了。另一条价值链，大部分环节都和现有的不同，太多需要重新调整的地方，很多老板不明白这个道理，死在半路上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

除了这种向上下游迈进的“垂直整合”，还有一条路，是“水平整合”，就是收购并购同类型厂商，获得规模效益，降低成本，或提高和上下游的议价能力。不过，那是另一个大话题，今天不多讲了。

总之，这一课的目的，是让大家明白，分析了价值链，才知道劲儿往哪儿使，“药”该吃啥。知道了以后，还是一个词:“视野!”

有了大视野，才能脱出瓶颈I

说个案例吧，日本钢铁企业，近年来受到印度塔塔钢铁、中国宝钢的竞争威胁。分析“价值链”后，日本钢铁企业发现，根本没办法在中低端产品竞争，日本钢铁制造的价值链上，就不存在低成本的环节，呵呵。

怎么办呢？自然就是抛弃中低端便宜的产品线。（难道也学中国式割喉价格战？哈哈）专注特级异型钢——附加值最高的部分。想想看，在价值链的竞争中，中印企业有太多制造特级异型钢所不具备的环节，所以短时间内只能望洋兴叹。

这还没什么，日本最牛的，还是“视野”高度问题。他们才

不仅仅在“价值链”看问题，而是站在整个“产业链”看问题!预测到中、印崛起，钢铁需求大增，早早就全世界收购铁矿山！牢牢控制了铁矿石的价格谈判权。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结果就是2005年中国钢铁企业被迫接受铁矿石价格上涨30%以上！（今年还涨!）你还在那儿“苦练内功”呢，人家轻轻松松一个转身，就把你苦练内功的成果统统拿走。

明白了吗？企业赚钱才是目的——苦练内功、建设品牌、科技研发，都是为了赚钱服务，你都干好了那些武功，却发现钱被别人“洗”走了，多冤啊！内功统统白练！

视野！视野问题！明白了吗？

再往后，就该进人第三个环节了……从价值链里找出核心竞争力

下面讲第三步：从价值链里找出核心竞争力。

核心竞争力，比较会多谈“术”，也就是“品牌”啦，“营销”啦，“研发”啦等等。但我提醒一下，在读下篇帖子前，最好找点什么书，简单弄懂“价值链”的概念，这个懒不能偷。不做功课不做作业的后果，就是一知半解。

我注意到，楼上N多人竟然“只见树木不见森林”，居然我说句“很多企业根本不需要建设品牌”都转不过来弯儿，水平啊，同志们，水平啊！通常只有产业链末端的“系统集成者”才需要建设品牌，上游长长一串的供应链企业，哪个也不需要建设啊！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

思考题：自己拿身边任何一个产品分析分析，例如一件身上穿的衣服都行，从棉花到布匹、从扣子到裁剪，从印染到设计，是不是“系统集成”出来的？诸多环节，可能都一个厂家搞定吗？如果是N多企业分别生产的部件，这些部件都有品牌吗？

重复再重复！高度，眼界，视野！

站在品牌看问题，全世界都是品牌的问题！站在执行力看问题，企业全都是执行力的问题！懂不懂？高度！站错了高度，失去了视野，什么都看错！

要站在月球上看地球！

把下面的话背下来：看任何企业问题，都首先站在产业链看价值链，然后站在价值链看核心竞争力，站在核心竞争力的高度上，看品牌、营销、成本控制……一系列的“药材”。

倒推一下就是：“药材”是服从于核心竞争力的，核心竞争力要符合价值链的管理，而价值链永远是依附于产业链的变化。

品牌，省省吧！

反观俺们自己，别说视野了，人家老美很多年前的东西，都搞不明白。还跟我“品牌、品牌”个没完呢！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

像网友“银色制造”就属于典型读书把脑子读坏掉了的人。（也许是看多了安公公的文章闹的？）我说：“因为有时候，有些企业，根本不需要建设品牌！——这类企业即使目标是要做大做强，也完全不需要‘建设品牌’。”

“银色制造”倒好，回复：“纯粹鬼扯，我的商业案例没你熟，麻烦请告诉我下，这样‘有些企业’是哪些?”

可能我太坏了，呵呵呵呵，前面故意设置陷阱，也不把话说明，导致“银色制造”问出这么幼儿园的问题——同学们，你们能不能回答他？先别看我下面说的，重新看看我前面讲的，能不能自己给出答案？

雨刷器也要品牌建设吗？

随便给个案例：奔驰汽车。

“奔驰”品牌当然归属于德国奔驰汽车厂。但就算没去过斯图加特也应该知道，一辆奔驰几万个零件，其中配件厂商（加上直接零件供应商的上游厂商）有数百个！这数百个供应商有几个你知道其“品牌”（业内排行是不是也算品牌）？

“银色制造”啊，脑筋还停留在农业社会。农业社会生产的东西，都可以自己独立成牌。工业社会最大的意义是“分工”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（读读亚当?斯密《国富论》去），分工导致效率，效率产生财富。阻碍不断分工的则是市场地域限制，所以资本主义一定要“贸易自由”！不惜枪炮打开别国国门，因为“贸易自由”可以不断扩大市场限制，导致分工进一步细化。（这么牛的理论，人家是哪年说的？1776年!）奔驰车的部件供应，基本也算是“全球化”了，就我所知，某款奔驰的雨刷器，就是我国深圳某厂做的。而一个座椅，更可能是新西兰的小牛，在意大利鞣制，我国温州缝起来！

明白了吗？奔驰其实是一个“系统集成商”。自己主要鼓捣发动机和核心部件的研发，然后向世界下订单，部件齐了完成组装！那上游数百家企业（其中大量上市公司），哪家用得着自己“建设品牌”？

再想想，你的汽车就算不是奔驰，是宝马、是丰田，可你知道雨刷器的品牌吗？雨刷器厂做到全球最大，用得着建立个品牌吗？对于雨刷器厂，能得到奔驰的订单就是最高荣誉，因为“奔驰原厂雨刷器”就算消费者最认可的标志了。

难道需要“建设品牌”吗？注册个商标才一千多块，“建设品牌”却是长期努力，无数金钱、人力堆积的结果。“注册一个”和“建设一个”根本是两码事。

脑筋转过来了没？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

假设有A、B两个雨刷器厂，都想获得奔驰厂的大订单。

A厂的决策者从价值链上分析，认为获得奔驰厂订单的需要——

1-“对接能力”。要满足各种标准化认证——价格再便宜，品质做到了中国第一，你以为奔驰会采购吗？所以，国际化标准认证，以及获得奔驰原厂技术标准认证，是获得奔驰订单第一步。

2.科技含量。想持续获得订单并扩大，要考虑到你提供的“价值”是什么。由于奔驰的价值链表明，奔驰要给顾客提供高档高品质的汽车，所以，肯定不会只注重价格。这样一来，你就不必“割喉式价格战”（这招，是留给吉利汽车用的，呵呵），高品质和科技含量必须具备，必须让奔驰满意。所以，我们就看到了什么“雨量感应雨刷器”、“无龙骨式雨刷器”等配得上奔驰的科技雨刷器诞生。

3.精细管理。在生产环节上，瑕疵必定要尽量避免，瑕疵率一定要降到一个忽略不计的地步才有竞争力。

4.准时交货。这应该也是奔驰极为看重的。大型先进的系统整合企业，都极为看重供应链流程，你再便宜，不能准时交货，也肯定睬都不睬。

最后，A厂“建设品牌”的钱，几乎一毛钱没有投。“压缩成本”的精力，也投入很小。投入的主要是特定领域的科技研发(保证配

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得上奔驰的先进性）、对生产效率的改进（保证超低瑕疵率），以及对流程管理的控制力（保证供货及时）。

这就是通过“价值链分析”做出的决策。

B厂呢？资源配比完全不同：把科技研发的钱拿来一半“建设品牌”，把改进生产效率的钱拿来一半“建设品牌”，再把各种国际标准化认证的钱也拿来一半“建设品牌”……嘿！我们看到，全世界的消费者都知道了这个“雨刷器品牌”，问题是，奔驰会不会下订单？

大车厂不下订单，自己零售呗……拜托！很多车一辈子也不用换雨刷器，即使换，也都换“原厂品牌”的，你当自己的“雨刷器品牌”能创造任何“价值”吗？

大家想想，B雨刷器厂，怎么和A厂（获得奔驰大单的成功者）竞争呢？

记住，还是从“价值链”角度考虑问题。做差异化竞争，找出自己的核心竞争力。记住，没有完美的“价值链”，做了大量“科技研发”，“成本”环节很可能就无法兼顾；揽了大量“奇瑞QQ”的单，“奔驰”的单很可能就无法按时交工。

从价值链上找“核心竞争力”，实际上就是一个找寻差异化的过程。对手做品牌，你也拼品牌，对手降成本，你也血拼成本，到最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后，要么两败俱伤，要么因为对方的先发优势，你死他活下来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

取势、明道、优术

既要见树木，又要见森林

李嘉诚给长江商学院钦定的座右铭是：“取势、明道、优术”。

为什么“取势”是第一位的？因为产业链都弄错了，懵懵懂懂，“大势”已去的话，企业还怎么干！项兵院长最常挂在口头的话，“站在月球上看地球”，清清楚楚，高屋建瓴方能立于大势不败……产业链－价值链—核心竞争力

所谓从“产业链”入手看问题，是一个“势”的判断，把产业大势看错了，再如何正确也没用。

“价值链”分析呢，则是一个“道”的理解，用视野高度来清晰“价值”的产生和应用。

“核心竞争力”呢，某种程度上，更接近“术”的范畴。

末尾环节，才是“优术”的环节。“品牌”、“研发”、“培训”等等都是“术”的层面，是为努力形成“核心竞争力”服务的，更是为了最终上面的“势”服务的。

不弄懂次序，只见树木不见森林，会害死人的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本末倒置，贻害无穷

我之所以屡次嘲笑安公公，就在于，我发现，他和他代表的一大批“企管培训师”根本弄不懂这个次序，不懂得先教“产业链”分析（处在产业链的不同环节，可以针对性确定品牌管理的方式，品牌建设需要投人的资源、采取的方式等），然后“价值链，，（以价值链来指导品牌管理，以核心竞争力作为品牌建设的基础）分析，最后才是分析用哪些“药材”形成“核心竞争力”这个药方的次序。（在他们文章中，仿佛给出的“药材”，任何企业都适用似的。）本末倒置，贻害无穷。

更何况，“术”的层面，他们也讲得太烂。如果我有兴趣，未来也许还会继续讲讲“术”的案例……当然，别指望我这种二流水准能讲太好，直接去长江商学院听听课，MBA、EMBA、MiniEMBA、EDP……随便挑挑，安心学学，比什么都强。

再不然，我说过一百多遍了，每月买本《商业评论》杂志就不会脑筋那么秀逗，鸡毛当令箭，捧着个“品牌”概念就跟淘着宝似的了！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中国能诞生“江诗丹顿”吗？

有网友说到“江诗丹顿”，刚好，我也是个手表爱好者，无论江诗丹顿、百达翡丽、卡地亚、劳力士、天梭、浪琴……甚至一路便宜下来到N多块斯沃琪，我都有收藏。

现在假设你有个手表厂，想学习江诗丹顿努力建设品牌，下面做一个可行性分析——产业链具备吗？

还记得先从哪人手看吗？首先江诗丹顿是在一个“奢侈品”的产业链上。这一下子，你就大约可以死心了。因为高端奢侈品的生产基本都在法国、意大利等欧洲国家。再研究，皮包啊、丝巾啊、高档服装啊，这些产业链的最上游甚至可以说是“文化沉淀”，法国的背后是卢浮宫，意大利的名片是文艺复兴……瑞士作为传统顶级手表的出产国，不仅仅要考虑他们的传统“国家品牌”的背书，还需考虑“产业链”的供应链问题，顶级的珠宝切割厂在哪？瑞士嘛！我的一块百达翡丽，机芯里面装了23块红宝石，需要顶级的珠宝切割工艺，换个国家，可能就难说供应问题了。

然后，工人呢？顶级品牌最大的成本和优势，就是顶级钟表师傅。这种人才，需要从小培养几十年，其中最有天分的，才能做出“陀飞轮”、“三问”等精密至极的功能，中国哪有这种人才储备

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

啊！好像全世界除瑞士以外，就香港一个叫什么羽的师傅，能做出“陀飞轮”而已。

然后，再到产业链的各个端口，你都会发现，为什么只能是瑞士出产顶级奢侈表。包括“瑞士天文台”啦，“日内瓦印记”啦……都在为这个产业链做着无可比拟的贡献（例如十大名表之一卡地亚，是法国品牌，但也必须在瑞士制造。手表中二流品牌万宝龙，想卖上价，也必须在瑞士生产）。不发挥了，至少从产业链角度讲，中国手表厂，想全新打造一个世界级奢侈品手表品牌，不存在这种可能性。（从产业链看问题，看明白了吗？）一切“药材”都是为价值链服务

索性把话题再扯远点，为什么江诗丹顿生产量这么小呢？

给大家普及就普及到底，用财务知识看价值链……呵呵，这种课程，外面学，大概一天需要收5000元啊。

江诗丹顿一年不过6000块手表，我们分析一下，它一块手表的成本构成是怎样的结构？固定成本高不高？肯定是很低——江诗丹顿用庞大厂房吗？不用。用购买大量固定资产保持生产吗？不用。（都是手工，哪用那么多工业机床？）仔细算算，单块表分担的固定成本很小。那么成本构成，主要体现在变动成本喽？对。每一块表用的宝石、黄金、皮革，都只和这块表发生关系，人工也是，一块高档的江

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

诗丹顿通常一个师傅做几年，不存在不生产、工人就闲待着领工资的现象。所以，每块表的变动成本很高。

通过前面的财务学知识，我们知道当固定成本很低，变动成本很高，会得出一个结论:杠杆率低。

例如，江诗丹顿的一块表100万，变动成本80万，固定成本10万，净利润就是10万，但“贡献利润”是100-80=20万，20万除以利润10万，杠杆数字是“2”，那么，当它的销售额提高10%的时候，利润率提高10%x2=：20%，很少。

所以，当江诗丹顿分析它的价值链，会发现，目标客户群较少，即使花大力气提高销售额，利润率变化并不大，所以很可能不会轻易“猛攻”市场，因为得不偿失……上面说的，是“管理会计”的角度。那么，从“财务会计”的角度呢，投资者看中的是“净资产回报率”，江诗丹顿的固定成本很低，“净资产”这一块不高，所以，可以容忍销售慢、销售额低（相对斯沃琪）、资金周转率低，因为只要利润率高一些，就可以获得较高的“净资产回报率”。

而斯沃琪呢，庞大的固定资产投资，使得他们绝对不能走江诗丹顿路线，必须要求资金周转率高，越高越好。为了周转率,甚至可以忍受利润率低，但只要资金周转率高起来，销售额本来又大，净资产回报率一下子就高了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

OK?听得懂吗？这是从财务角度，考虑价值链，对于未来志存高远的同学，十分有用啊！明白了一切“药材”，其实都是为价值链服务，才有高度，才有准确规划未来的能力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

解读“蓝海战略”

蓝海战略的精髓

个人认为，《蓝海战略》最大的价值在于那套“加减乘除”的工具和思路。

长江商学院的曾鸣教授，和该书作者早几年是同事——都是欧洲工商管理学院的教授。当曾鸣谈到《蓝海战略》的贡献时，也强调，最核心部分，就是那个“加减乘除”。

我当时恨不能身外化身，跳出来拍拍自己肩膀，夸一句：“老雕，英雄啊！和英雄所见都略同啊!”

被庸俗化的“蓝海战略”

目前有个很大问题，包括Z博士在内的一群国内愚昧学者，都在大谈特谈蓝海战略，可惜，他们都在胡说八道，侮辱人家蓝海战略的俩作者。基本上我所看到的国内评论，都是一文不值，真替他们丢脸害臊!

什么是“蓝海战略”，那群人都是一张嘴就是如何如何痛陈红海之惨烈，蓝海之梦幻，然后，就拿创新说事，最后结论往往是：通过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

摆脱苦熬红海的思想，大力创新，进入别人没想到过的新领域，徜徉在蓝海的无竞争格局！

这种调调，真是混账之极、无聊之极、可悲之极……首先，Z博士之流，由于智商的原因，根本就弄混乱一点:蓝海战略是一种“狭窄”的思路，不像“差异化”那般包罗万象，否则有了波特教授的宏观战略思想，还读另一个版本的宏观“蓝海战略”干什么？

“蓝海战略”除了是一种相对微观的战略思想之外，更给出了非常切实可行的“尺子”，在作者自己的书中，列举了太阳马戏团、黄尾葡萄酒等案例——可惜，我既没看过太阳马戏团的演出，也没喝过黄尾葡萄酒……呵呵，所以我跑香港来买ZARA服装来了。

还有，如国美、苏宁之类的企业，包括星巴克咖啡等，都不能说是“蓝海战略”的成功——现在很多人有一毛病，就是“泛蓝海化”——国美苏宁星巴克，和“蓝海战略”没什么关系。

这和安公公以前的“泛品牌化”如出一辙，什么企业一成功，就拿出自己的一小破尺子，生搬硬套，难道国内这样的例子还不够多吗？什么流行就上马什么，一会儿六西格玛，一会儿平衡记分卡，一会儿关键点考评体系……晕头巴脑，不学这些还死得慢点，越学，死得越快！

什么“不是”蓝海战略？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

老雕善于“减法”，呵呵，所以我们必须先明白什么不是蓝海战略，然后才能谈什么是真正的蓝海战略。

首先，蓝海战略的思路，是从红海出发的。

红海是什么？作者是指竞争惨烈的行业，通常已经是“充分竞争”状态，业内平均利润低，存活者都活得比较辛苦。

所谓红海，都有一个核心特点：就是市场规模增长缓慢，各个企业所占份额，基本已经锁定，动态平衡啦！任凭哪个企业努力发飙，只要是常规手段，例如广告战、促销战、质量战、价格战……都无法撼动原先的排名次序与份额大——因为你动，人人都动，难道这么多年PK下来，老对手们就不会跟进广告战、促销战、质量战、价格战？！所以，针对那些传统竞争手法的“创新”，已经完全无效！几轮下来，大家利润越打越薄，弄一全行业亏损，我倒挺相信——尤其在中国就更相信。

所以我们要确立一个观念，蓝海是确立在红海上的战略思想，如果你所在的领域，竞争尚不充分，例如是新兴地域性市场，或新兴行业，或许应该说，你该多读读如何跑马圈地的书籍，而不是“蓝海战略”。

例如，安公公在中国大陆代理昂贵的英国皮鞋，恐怕就不适用“蓝海战略”思想，因为奢侈品男鞋在中国，目前正蓬勃发展，还

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

远远没到尘埃落定之时，安公公更多的应该去想想，如何扩大市场份额，打击竞争品牌，通过种种营销手段，争取更多消费者。

再如，安公公卖鞋子卖得头昏脑涨，突然一变，不卖鞋了，卖除脚气的高科技鞋垫了——这叫战略转型，俗称改行！也和蓝海战略无关。

什么多元化啦、什么产业链延伸啦、什么销售地域扩大啦……都是常规的、传统思想早就指引过100年的，都不是蓝海战略。

ZARA,解读蓝海战略的最佳案例

我头些日子的一帖子，说过一篇刊登在《哈佛商业评论》上的文章《ZARA供应链的极速传奇》，我当时就想，这篇文章，是不是有点“只见树木不见森林”呢？

当然，这文章相当相当了不起，只不过，没能“视野更高”，提升到一个更高的层面来看待这个西班牙服装品牌ZARA的战略价值。

可有个问题，ZARA这牌子，我不熟悉，只是以前在美国、欧洲、日本看到过，没太留意，甚至没买过，也就没有自身真实感受。

老雕我一怒之下，跑香港来调研ZARA来了！（呵呵，牛吹到这份儿上，大家快呕吐了吧？）OK,我下面将阐述阐述，ZARA是如何应用“蓝海战略”的，我自己通过分析和研究，收获很大啊。虽然我不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是教授，也不打算靠这个东东去成名（我其实害怕现实中出名），但对生意人而言，弄通了蓝海战略思想，非常有帮助！

为什么我说ZARA和“蓝海战略”有很大关系呢？因为我认为ZARA恰恰是最佳蓝海战略的案例！

各星级服装所对应的成本链

谈ZARA这个西班牙服装品牌之前，我们先想想自己买过的衣服，尤其是女孩！对，我们这个帖子，居然招来好几个女孩阅读！真是奇怪啊，我原来以为不会有女孩喜欢看这种催人老的文字呢。

女孩们都买过很多衣服对吧？（先生们都给小姐们买过吧，所以也很容易明白我下面要讲的话。）请首先在脑海中划分一下你买过，或你知道的服装品牌。

从一星级的服装品牌，到五星级的服装品牌，是不是都能按部就班，各就各位？

所谓一星级，就是很小很小的牌子（小到我都举不出例子来，呵呵），通常也是最便宜的牌子。而五星级呢，就是类似迪奥、夏奈尔、纪梵希等死贵死贵的顶级服装品牌。

我们拿纪梵希服装的品牌倒推一下：既然品牌是五星级的，价格是几星的？当然也是五星，非常昂贵嘛！卖场所在地呢？也是五星，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

肯定在最牛的奢侈品商场喽；设计师呢？还用说，世界顶级的五星级知名设计师！然后，我们列一列它的价值链N个环节，销售人员、包装、店面装修、代言明星、广告投放、面料的品质、服装的做工……全都是最高的水准，都是五星级。

再拿你熟悉的一星级品牌倒推一下，结果通常是，价值链每个环节，都是一星级水准。

“红海”的厉害在于，充分竞争之后把每个环节都卡得死死的，一星级品牌想不想卖五星级的价格？废话嘛，当然想，不过不可能！没有一系列的成本支撑，怎么创造各个环节的五星级价值？没有五星级价值支撑，凭什么有人给你五星级价格？

反过来，五星级的品牌还羡慕一星级成本呢。例如一星级可以不打广告，五星级敢吗？五星级想省房租，把店铺开在服装批发市场，敢吗？难道疯了？

这就是红海：几星级的成本链，最后导致几星级的品牌和对应的零售价格。

ZARA价值链分析

ZARA从品牌上讲，你几乎糊涂了，闹不清它到底应该算几星级！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从卖场上说，应该算五星级！因为例如我今天考察的香港IFC(国际金融中心），是香港顶级的卖场，和ZARA比邻的品牌，都是LV、古琦、杰尼亚、迪奥、赫麦斯等世界级的一等一品牌。（我记得我以前在欧洲看到的ZARA所在的卖场，基本也都是当地的顶级商场。）从价格上说呢，差不多二星到三星！一条女裙，四五百！一条长裤，二三百！一身风格化非常强烈的短旗袍，也才六七百f从设计上讲，别以为便宜，就品质不好，绝对设计师风格非常突出（四星水准）。

从产地上讲，可不是大陆代工的粗糙货，呵呵，都是西班牙手工原产！（三星到四星）甚至我还发现一条裙子上，价签币种标的是欧元，哈哈，看来要么是发货发错了，要么是调货调到香港，还没来得及换标签。

从品类之丰富，风格之变化多端上讲，简直无法用几星来评估了，如果非要说，差不多是七星。

这种我眼中的混乱，其实对消费者而言，蕴藏着极大价值！

女士们想想看，如果是你，ZARA的各种风格中又有你喜欢的，如此价位，你是否动心？

拜托，这才是“蓝海战略”！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在品牌服装这种竞争惨烈的红海中，跳脱出来，成就蓝海！而通过ZARA的营业额、利润和狂涨的股价，可以知晓这种成功多令人激动！

为什么ZARA做到这点，而别人做不到？它是如何做到的？你该怎样思考自己的蓝海？

我后面会慢慢解释……

偷梁换柱

事实上，五星级的东西，按照二星级价格出售，在“红海”领域，是绝无可能的，大家都已经竞争激烈得每天在死人了，你居然能这么干，不是见鬼了吗？上面说了，五星级东西当然五星级成本，又不是玩倾销战略，无论如何，不能亏本卖。

“蓝海战略”的一大特征，用俗话讲，就是“偷梁换柱”！

表现为：把顾客不是很注意的环节，大刀阔斧砍掉，或者极力减少。将省下来的成本，狠狠地砸在目标顾客最能感觉到“价值”的环节。

ZARA的“减法”与“加法”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

ZARA的价值链N个环节：卖场档次、销售人员、大牌设计师、店面装修、代言明星、广告投放、面料的品质、服装的做工、品类的丰富……一分析，ZARA居然偷偷摸摸砍掉了代言明星的环节！不像迪奥、纪梵希等，大把银子砸在影星、超模身上，ZARA没有形象代言人！

广告方面，ZARA偷偷摸摸减少，其实ZARA很少打广告，偶尔一两个整版，基本上也不是形象广告，而是促销广告。告沂一下消费者，哪个ZARAS，为庆祝啥啥啥，大幅优惠呢，欢迎抢购。

还一个ZARA偷偷摸摸减少的，是单品生产量——这可有点难理解，明明是某款裙子畅销，ZARA却不返单多做一批过来卖，而是卖过了这一批，基本就再也见不到了。这有点奇怪，到手的钱，为什么不挣呢？（我后面会解释）还减少什么？呵呵，其实ZARA的面料，都不是最顶尖面料，风格化衣衫，和裘皮不同吧，无非棉、麻、绸等面料，而ZARA选用的，大多数都不是最好最贵的面料，而是“刚刚够”思路，只要刚好能配合设计师思想，体现了“风格”就好。

质量.....呵呵，ZARA的服装质量，也经不起推敲，仔细看做工，确实和迪奥、LV等品牌的衣衫无法比较。但话说回来，风格化服装，通常又不打算穿20年，只要“看得见”的地方做得不赖，“看不见”的地方马虎一点，也没问题吧？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大幅增加有哪些呢？最狠的就是卖场选择！都是顶级的商场，和世界顶级名牌比邻而居，在那里选购任何商品，对普通人来说，都是身份象征和心理幻觉的提高。事实上，在顶级商场，一杯矿泉水都比街上贵好几倍。但ZARA，居然选择了比邻居品牌的价格低了好几倍……ZARA的“乘法，’

ZARA做了什么“乘法”没有？

有，就是“品类之丰富”。这已经不能用简单加法涵盖了，我上面说了，ZARA在某些商场甚至是租用面积最大的品牌，搞那么大干啥？因为品类多！需要摆得下，才不得不租用超大面积嘛。ZARA拥有二百多位设计师，这些设计师的作品加起来，简直是铺天盖地，最大的ZARA店都摆不过来——这才造成了很多ZARA店，居然都摆着不重复款式的后果。

基本上，很多服装品牌，品类也不少，但相当一部分是“基本款”，基本款的特征是总在卖，总有销量，各个店铺的重复率一定很高；但ZARAS，所有ZARA店，“基本款”的款式，通常都比较少。最大量的，都是“风格款”，对于女人来讲，各种各样、五花八门的风格，最是令人激动，总有一款风格适合你嘛！当然，ZARA有基本的格调，否则成了杂货铺了……“价值突破”与“成本重组”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通过上面对ZARA简单的“加减乘除”的分析，大家是否能思路明晰一点点？

通过对*价值链每个环节的调整，也就是“加减乘除”，大家再翻过来看我曾经提到的两个理论“点第一，蓝海战略的企业，是基于对原有市场的顾客进行客户价值的重大突破。

第二，所谓蓝海战略的行为，就是对原有成本结构的迅速重组。

为什么说“价值突破”，而不说“价值创新”？因为用“突破”一词更准确。在某几个顾客最在乎的环节（对服装来说，卖场档次和品类多寡）达成五星级，通常带给顾客的感觉，就是这个牌子乃五星级——然后呢，却用二星级价格销售，当然给人“太超值了！”的感受，销售激增，所以说“价值的重大突破”。

另外，怎么达到成本平衡呢？就是“对原有成本结构的迅速重组”。方法说过了，就是“加减乘除”。明白了这两个“道”，也就是战略思想的高度，再回过头，看《ZARA供应链的极速传奇》，有如醍醐灌顶，浑身清凉……ZARA奇术

下面，谈谈ZARA的“术”，如何配合其蓝海战略。

网友“体温妈咪”兄所转的帖子，最后一句是：“……每条产品线都有他们各自独立的创意团队。这也是为什么你能在全世界400多个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

城市主要购物大街上的ZARA店铺里，以你能承受的价钱买到最新的潮流服饰的原因。”

——这句话，极其白痴，呵呵。我来谈几个细节。

ZARA的货车，经常是仅仅装了一半的空间后，就驶往欧洲各个国家，这种“浪费”，是为了什么？在货车里，所有服装，不是传统做法那样叠起来，而是直接挂在衣服架上，再“浪费”一次货车的运输效能。

通常，像ZARA这样价位的服装，老板都会把生产环节外包，以节省成本。但ZARA的工厂，基本都是直营。为什么这样？

前面我说了，单品生产量——明明某款畅销，ZARA却不返单多做一批，而是卖过了这一批，基本就再也见不到了。到手的钱，为什么不挣呢？

这些服装同行们都理解不了的神经病做法，其实都在为ZARA的核心战略做着贡献，这个核心就是：服装风格的丰富和变化。

世界潮流中心——米兰的一场时装发布会，出现哪些新亮点，通常需在三个月之后，成衣才能摆在例如迪奥等大品牌在日本的专卖店；而ZARA可太神奇了，基本上不超过两星期，香港的店内已经上架！什么对比速度？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

ZARA的信息反馈系统（俗称雷达）也超级强悍，针对不同市场，ZARA总能得到准确信息。高薪养200多名设计师什么概念？就是迅速反应！甚至ZARA为了这个反应速度，不设“首席设计师”职位，也就是说，任何好的设计，都不会被轻易主观否定。而工厂自控，则保证了生产速度！想想看，如果外包给第三世界国家，仅仅设计师和工厂的沟通，再加上运输时间，就耽误多少天？！

即使畅销款式，也不重复出单，同样为核心战略服务。事实上，ZARA任何款式，相比较而言，都做得数量很少，这样就保证了通常不会有存货——这里不好卖，风格有点不符合当地审美习惯，反正就几件，换个区域，对上口味就卖掉了。而生产太多呢，每个卖场都有存货，可就麻烦大啦。（在营销上，这还能“敲诈”消费者：看上了就赶紧买，否则，明天来可能就再也没这个款式了!）ZARA为了让捕捉到的潮流信息能尽快转化为成品销售，在工厂里，就把价签挂好，然后通过完备的电脑辅助系统，迅速发货。进人货车时不折叠，挂在货车里，到地方后，直接展上货架——所以ZARA零售店铺基本没有库房，却超级大，每天到货的车比同行多N多班次。

说到这，明白点了吗？“五星级产品卖二星价格”只是最肤浅的表面！没有强烈的时装风格，良好的设计，捕捉到的潮流灵感，你以为在五星级商场卖“地摊货”能成功啊？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

非常多的“怪异”举动，造成了ZARA的成本结构与众不同。但这些与众不同，恰恰内在逻辑十分畅通：都是为了战略核心服务。而战略核心的那个“点”，恰恰又是最能切中消费者要害，他们肯为之埋单的，所以ZARA成功。

这时我们发现，竞争对手虽然羡慕ZARA所在的“蓝海”，却苦于学不会，没法学。因为成本结构的构成，通常是路径依赖结果，不是说调整就调整的——把外包的制造，再收回来？

不是那么简单的！牵一发动全身，根本不是某个环节的改变，而是整个链条的异同。这还是次要的，战略影响的是运营，运营改变的是团队：战略、运营、团队这三者间，是互动关系，要调整，就是全面调整，单独改变哪一个而不顾其余，都会是灾难性后果。

“蓝海”和“蓝海战略”是两码事“蓝海”和“蓝海战略”是两码事。

蓝海——我们通常泛指某个“突破”，也许是新行业，也许是新技术、新产品、新服务……只要在原有基础上，有创新，有突破，有新价值产生，我们都泛指“蓝海”了。

蓝海战略——首先，它是一套完整的“战略”！你要先明白，什么不是战略！创新不是战略，执行力不是战略，高周转率不是战

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

略……战略是什么？首先是一条完整的链条，以对手难以模仿的差异化价值组合，而整体创造价值的战术集合体。

反观“蓝海战略”就是那个“加减乘除”，单独拿出来某一个环节模仿，都是不现实的，因为毫无作用，多半还有危害——而整个链条模仿，更不现实，因为整个链条来模仿，首先模仿者要和被模仿者，起点资源相似才行吧？

拿飞利浦热水壶来说，一个创新的热水壶，大概能算“蓝海”（这个水壶本身的突破，只能归于战术范畴）；“战略”，起码应该是一个“占领厨房”的战略——我胡说八道发挥一下——飞利浦把这么一个高档水壶，非常非常便宜来卖，赔本卖！（这有没有人学？肯学的，起码老本钱要有飞利浦那么大吧？）狂销1000万台，然后呢，启动“占领厨房”战略，把果蔬榨汁机、咖啡机、电饭煲、洗碗机……统统配套，也许是功能上的配套（例如热水壶的壶嘴，刚好可以倒插在咖啡机上，对接接口，带来极大方便），也许是色彩或造型上的配套，高质量家庭厨房，不是讲究整体色彩和风格的搭配嘛……再不然，针对中低收入家庭，厨房小，把这几个厨房用具，都能方便地摞成一摞！不同牌子你无法搭积木吧？全套飞利浦就成！节省空间啊……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战略的特质

“一招鲜”不是战略

ZARA、太阳马戏团、黄尾葡萄酒、美国西南航空，这几个.“蓝海战略”的典型案例企业，在各自的细分市场中，各位有没有觉得纷纷都是“怪物”？

没错，你可能说，“不就是针对各个环节加加减减吗？例如美国西南航空，加多了飞行班次，减少了行李服务、空中饮食提供、预订座位等，没什么重大革新啊。”呵呵，可如果这些就是全部的话，怎么美国那么多航空公司，这些年来，就独独一个西南航空大赚特赚，而别的航空公司都陷人泥潭，却不去抄袭西南航空的这些特征呢？

这就是所谓的战略问题了。一个好的企业战略，尤其是“蓝海战略”，必须是各个环节完美统一，竞争对手难以模仿的——注意，只有战略高度上的诸多环节配合，才能达到战略效果，而不是“一招鲜”领先，否则，不但不能达到预期效果，还极其容易被竞争对手模仿。（哎，又快跑回基本概念陈述了，如果谁不了解什么是企业战略，赶紧回去补补课。）美国西南航空的“蓝海战略”，基本可以概括成：低价、短途、点对点、频繁班次的美国航空公司。（有兴趣的，好好做功课吧!）削减空中餐饮服务，不是为了那点盒饭成本，而

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是为了战略中“频繁班次”服务的。因为在机场一旦运送食物，必定耽误时间，而导致起降时间的耽搁。西南航空的飞机，全都是波音737，不仅仅因为统一机型后，维护成本大幅降低，更因为“短途”的战略，刚刚好波音737是性价比最佳机型……不说这个案例了，优秀点的商学院教授，已经嚼碎西南航空案例了，我再重复，都觉得反胃，呵呵。

战略要有“终局判断”

“战略，不是站在今天看未来，而是站在未来看今天。”

站在未来看今天，说起来容易，其实是废话，对吗？未来究竟如何，谁知道？知道的是上帝，他老人家又无须做生意……那为什么又要谈这个“不是站在今天看未来，而是站在未来看今天”呢？就是因为，站在今天看未来，思路“卡”在了今天，事实上是会忽略未来。

所谓战略，是一个“站在未来看今天”的角度。先要有“终局判断”，才能思考今天的“有所做”和“有所不做”。

例如，我们设想安公公的英国鞋所在的奢侈品鞋中国大陆细分市场，10年后的格局会是怎样？

做了这个设想后，也就是“清晰了未来”后，再反过头看待今天，如何做战略调整？配比现有资源？该不该冒险？该不该转行？就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

茅塞顿开！

简单说，就是个思维过程的正反差异，但高下立判。

对“产业终局的判断”是否能准确，又要回归到“视野高度”了，呵呵。

战略是“系统”的

各位做过生意的朋友，有没有过一种焦虑，就是“我的创新，怎样才能持续保持领先呢?”

例如安公公在鞋子款式上做了极大突破，可没几天就被对手抄袭了！优等生在营销方法上做了良好革新，同样没几天隔壁也做同样促销……总感觉竞争对手的鼻子，就在你后脖颈子喘息，就是甩不掉！咋办？

到底是不是我的战略还制定得不够完美？

其实，什么款式上更新、营销方式上突破，根本不能算是战略！

战略确实会包括创新等因素，但那些单独的因素，绝不等于是战略——战略，首先是一个“系统”的观念。

战略，是一个“系统”，一个竞争对手无法完全模仿的系统！所谓“系统化”难以模仿，就表现在，很多时候，竞争对手看不明白你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在干什么。例如我前面举的ZARA案例，战略核心其实是“低价、奢华卖场、快速更新的丰富设计风格时装”（有兴趣的，摘要一下关键词，再和前面列举的西南航空战略放一块分析分析）o 仔细想想ZARA是如何螺旋式上升的？很多ZARA的招数，造就了什么能力？这些招数，一开始时竞争对手为什么不学？看不清局势时，竞争对手不是什么都抄袭的！（跟随战略要是个完美的战略的话，谁还干别的啊?）当竞争对手完全看清时，系统已经形成，系统能力也已经齐备。这时，“先发优势”在很多时候，就形成壁金了。竞争对手想抄袭也晚了。

战略是“动态”的

战略是“动态”的，而非“静态”的。

西南航空，这些年下来，谁不知道那几个招数？竞争对手为什么不学？反而还越追越远？戴尔电脑不也是吗？“直销”难道是杀手锏？错，“直销”谁不会啊？联想也搞企业客户直销，HP也搞，为什么学不会？戴尔却靠着所谓“直销”，越来越大。

所以这时，我们就会看到，一个好战略，会“自我强大”。创新，就不是某人拍脑袋创新，而是基于这个战略系统的“流程化创新”——变偶然为必然。降低成本等因素，也是这样，都不再是偶发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事件，而是必然发生的事件——这样一来，通过时间沉淀，优势越来越明显，不断被加强，竞争对手离你越来越远。

战略是可执行的

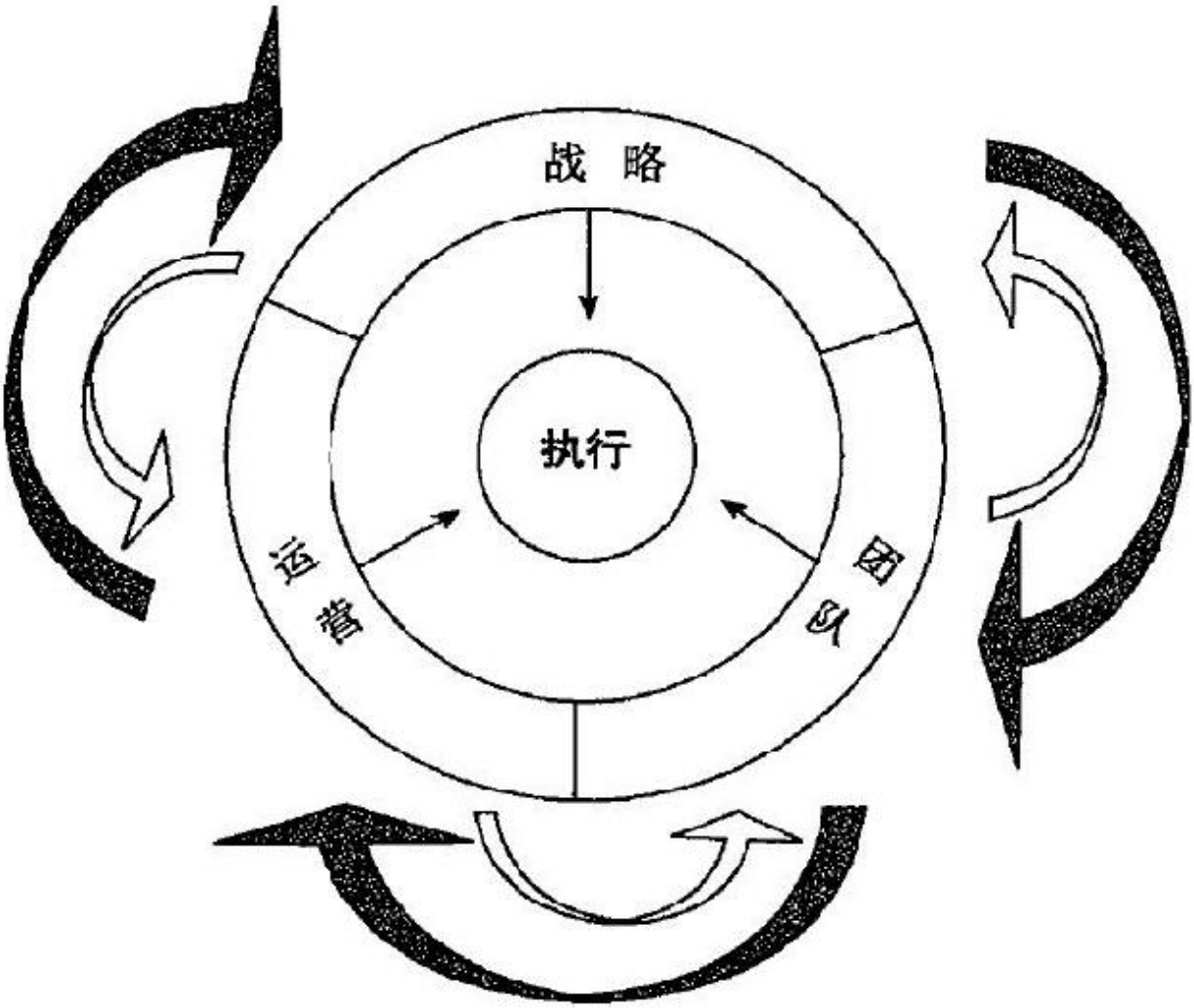
我们先来问问自己，有没有一种“战略”，既适合A企业，同时也完全适合B企业？同样战略既能让安公公的英国鞋多卖，还能令优等生的鞋油热销？

问完上面的问题，还需继续问，战略和执行是什么关系？无法有效执行的战略，定得再完美，是否也应该叫“伪战略”？没有适当战略的指导，任何“执行”，也都是“伪执行”？

有些事一定要综合起来看，你永远不能把赵薇的眼睛说成有多美，因为那必须和鼻子、嘴、耳朵等配合起来，再附以脸型、肤色，才叫“美”。否则赵薇的眼睛安到“五湖帆帆”脸上，不知道有多吓人呢！战略和执行，也是这种关系。

制定一个战略要考虑外部环境，例如消费者认知、竞争对手威胁。但一个好战略，必须还要从内部审视，否则，就成了空中楼阁。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



再次强调，制定战略必须要考量你的“运营”和“团队”因素，因为这两个因素和“战略”一起，都在影响着“执行”。

就拿我此刻住的酒店来说，世界联号的五星级。其总裁制定了一个战略，叫“完美睡眠”。这是个差异化战略，对吧？

但问题是，这是否是个好战略呢？我们上面说了，这问题，没法单独看！从外部竞争角度讲，可能是个不错的主意，毕竟住酒店，能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

够得到“完美的睡眠”，是个不错的诱惑。OK，我们先把外部环节暂时放在一边。

可是不是“完美睡眠”战略，仅仅是换套豪华大床那么简单呢？——注意！换套豪华大床，就是个“点子”，而不是战略，因为这个点子，如果管用，随时被竞争对手抄袭去。

对此比较感兴趣的读者，可以简单罗列罗列，你心目中酒店能提供的“完美睡眠”，还包括哪些？

我先说一点，看你有没有经历过：枕头！

每个人家里的枕头，或多或少和酒店不太一样吧？我现在看了看身后，一共六个枕头！但，没一个让我满意！一个枕头太低，把俩叠起来呢，又高了！而且软硬也不合适，我喜欢硬一点的，可酒店破枕头，都软得跟棉花团似的，难受！

每个房间，一模一样的六个枕头，五百间房，就是三千个枕头。酒店老板难道脑子有水吗？为什么把三千个枕头买成一样的？三分之一薄而软，三分之一厚而硬，再三分之一取前两者之中等——总成本会增加吗？但我睡觉，不就离着“完美”挺进了？！

这个小小的枕头案例，就决定了该酒店“完美睡眠”战略，是否能成功，因为，所谓战略，一定是N多环节组合搭配的结果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如何让“完美睡眠”的战略，转化为“枕头”的执行？需要千万个“枕头”思路来改进。包括噪音处理、窗帘透光率、洗手间灯光、电话铃声的高低……要我说，针对一次“完美睡眠”，简直有一千条可做的调整——问题是我不知道是哪一千条和到底怎么调整……呵呵，例如电话铃声，我就想不出怎样才能既叫醒人，又不至惊着人。

答案在哪儿？我前面讲了，就是中间“运营”和“团队”互动的结果。

只有战略影响到运营，运营指挥了团队，最后团队修正了战略——这个“环形滚动”，才控制和完成了“执行”。

所以这是个“系统化”过程。酒店将战略定在差异化的“完美睡眠”方面，可能是对的，但运营层面不到位，团队不理解不执行，到最后，一定是个白痴战略，遭顾客耻笑……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

超越郎咸平

中午吃饭时，从办公桌上顺手拿了份上周的《财经时报》，

在餐厅边吃边看.....

然后吓了一跳！是不是他郎咸平偷偷来这个BBS啦？

G4版的专访中，郎咸平同学阐述了两个观点，简直就是从这个坛子里，尤其是我的帖子里，照搬的啦！

一个观点是，我早前拍安公公的，“品牌，是企业最终得到的结果，而不是目标”——N多企业家倒果为因，把品牌提升到无比重要的地位，把品牌建设当成光辉法宝，殊不知，品牌是综合战略成功的结果，是最后自然而然得到的，而不是你应该列为目标去追求的^^太含糊，不具备实操性。

第二个，我简直乐死啦！郎咸平同学说，“有家西班牙的公司它叫莎拉……”然后就大谈其如何超日赶美，如何造就竞争优势，如何把握物流极速……哈哈哈哈，仔细一看，就是ZARA啦……不会吧？！太搞了吧？！不过可能限于篇幅，当然也有可能限于他的视野高度，郎咸平谈的ZARA，没我在这里谈的那么牛，那么系统，那么具备战略全局观，哈哈哈哈……大胆预测，ZARA将成为国内企业，尤其是服装

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业，企管圈内开口闭口大谈特谈的案例！就仿佛PC产业，没哪个企管专家敢不谈戴尔一样！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

六、决断力

随机应变与战略的手艺化

●创富成功者，往往是眼中看到了A，真干时就干成了B，千着干着变形居然成了C，结果最终赚到钱还是靠了D。

●打游击时，必须存着“建立根据地”的心态和嗅觉，否则打成流寇了。

●抓住机遇，是要付出代价的。不要见了机遇都抓，该舍就舍，不舍不得。

●小企业搞“沙盘推演”纯属瞎辦。

●人人都有自己熟悉的领域，也都具备相应的“下意识能力”。

●好战略和创业一样，都需要“手艺化”来看待。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自废武功

“割肉”的胆气

以前看过一牛人写的教人炒股票的文章。

大家都知道，炒股票要沉得住气，该交割就交割，“割肉”啊！

他说，你拿一千块，都换成十元一张的，一百张，在楼上往下扔，一开始，你心痛不已啊，钱哪！

过一会，随手丢一张……每次都是揪心地疼一下……但感觉会慢慢变淡，扔到第三天，扔过了三百张，你就没感觉啦，然后你就可以炒股了。

不过才损失3000元，练就胆气，很值嘛！

因为，胆气也不是说说就有的。

你有“自废武功”的准备吗？

赚第一个1000万时，你必须有所准备。起码一点点牺牲总是必要的吧？牺牲点陪女友的时间还是小事，“自废武功”切掉自己以前认为的自身长处，才痛苦噢。但没办法，想修炼高段位武功，就需要牺牲。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是，我更想告诉大家的是，别切错才好。就算练《葵花宝典》，也不能误把手脚都切掉对不对？

1000万其实不是一个大数字，一点改变，加一点努力，加一点运气，往往不知不觉三两年或更快，你可能就赚到了。

到了一个新阶段，又是一个将要开始“自废武功”的时候。但没关系，那时候再说那时候的，下面，我们会谈赚第一个1000万前，需要自废哪些武功。

“机会”也是有‘‘成本，，的

“机会成本”是个经济学必讲的名词。换成中国人千年前就懂得的道理，便是“舍得’不舍不得，大舍大得，方为舍得。

所以不懂得“放弃”，就永远不会“得到”。

我一直喊“减法”，喊抛掉过低目标，就是这个道理。不懂得抛弃赚100万的机会，就可能永远听不到赚1000万的“命运敲门声”。

当然，这个问题，就不深谈了。再深，就跑到哲学层面了，不深谈了。总之大家明白这个“机会”也是有“成本”的道理，就好了。

“机会”具备的双重属性。太多人只看到硬币的正面，而看不到背面。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做“减法”就是，?面对种种机会，我们应抓住大机会，放弃小机会，更应剔除貌似机会的机会——这个问题不考虑，李嘉诚当年可能也选择了捏一辈子塑胶花呢！

选择就意味着放弃

“机会成本”是个令人抓狂的问题，因为它永远不可能精确印证，只有事后，才可能隐约推测。生活中这样例子，数不胜数，你娶了小丽，无数个小美、小靓、小蝶……就离你远去。你总不能说另外那些美女，从不存在吧？

就说网友“五湖帆帆”兄吧，二十出头时，在小城市混(“可选”的姑娘少），自己也没啥能力（“能选”的基础差)，连“想选”的念头都快给泯灭了——就觉得自己应该娶漂亮的！结果，没懂机会成本，稀里糊涂娶了个笨笨老婆。呵呵。

后来随着成长，跑大城市去了（可选的姑娘多了），也发财了（有能力选的也都是大美女了），他突然发现，自己结婚太早！而且还感悟到，其实，漂不漂亮，也不是自己最需要的，他审视内心觉得自己最喜欢能体贴、了解他的伴侣……怎办？离婚再找？别忘了，那可代价很大很大啊……遇到悍妇，你未必离得了呢，哈哈哈。

任何的选择背后，对应的都是N个放弃。这就是机会成本的真谛。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不必把所有的机会都攥在手里

真实世界，今天的大陆，绝大部分的创业者，在“可做”方面，其实很窘迫，各方面的资源都不多，所以很难去奢谈“能做”和“想做”。

但如果说，碰到啥就做啥，连点逻辑常识都不讲，可能会给未来的1000万制造“天花板”。

每一个机会背后，都有相应的成本。遇到啥“可做”的生意都做，什么代价？就是高昂的“机会成本”！过于贪婪，想把所有的机会都抓住，那结果一定很危险。

“能做”，很多人还迷糊着呢，有时盲目夸大自己的能力和想象。“想做”环节，更多人糊涂！春都火腿肠，曾经国内干得老红火了，可它的创始人，就是讨厌自己“杀猪的”身份，故而非要干点体面的行业，结果呢？春都今天怎样了？

即使不失败，创始人发现，他目前的“成功”并不是他想要的，岂不也彳艮糟糕？例如有的人，光钱多是不够的，还需要悠闲的生活，针对这种人，1000万+每年半年休假，就比1个亿+忙碌365天，更符合人生追求。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所谓“舍”，当然是针对未来有可能的“得”，否则乱舍一通，追求四大皆空么？呵呵，这个论坛又不谈佛学层面的问题。

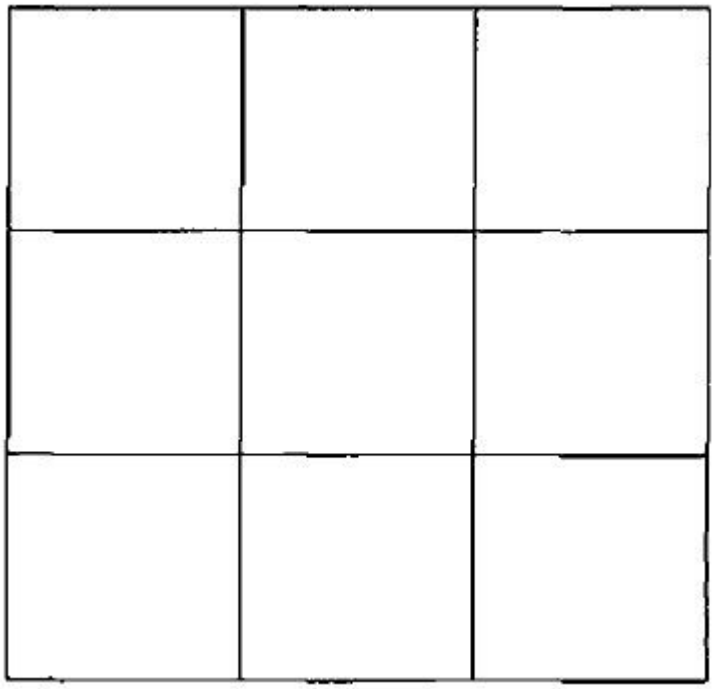
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商业直觉

测一测你的想象力

关于创业者的素质，还有很重要的一条，就是想象力。在刚开放的年代，有胆量就够了。在当前的竞争格局中，只有胆量，没有想象力（或称“第六感”、“商业直觉”），那叫匹夫之勇。

看到下面的九宫格了吗？你能看到几个正方形？9个？10个？还是更多？



为什么考验创业者看格子？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一，如果你看到14个，大约是大多数人的标准答案。可是，如果你和大多数人一样的思路，凭什么你能发现新市场、新产品、新服务、新的商业契机？

第二，如果有人说看到无限，可是说不出令人信服的依据，让他人也能和他一样“看到”多出来的无数格子。那么，他的答案，别人会认为是他的臆想（或幻觉，呵呵），这时，投资者不会买账，关键是，他所谓的“新市场、新服务、新契机”，可能也是假的，虚幻的，本不存在的。

第三，我如果给出思路，我会说，假设，你看到的是个玩具魔方的正上方，魔方玩过吧？OK，魔方正方体几个面？六个，那么，14乘6，就是84个格子——呵呵，可能有人反驳了，这个不接受！好，我再来试试500字以内解释：假如你看到我的照片，会不会认为我的鼻子其实没突出于脸颊？因为照片是平面的嘛!我们的常识告诉我们，光影效果会欺骗人。那么，这个九宫格，是否也欺骗你了呢？其实，九宫格正中间那个格子，是凸出来的，就像我鼻子在脸中间凸起一样（我的鼻子是个正方体?），呵呵，所以，多出来四个正方形，就很正常吧？

通过这个小小的想象，是不是能轻易通过“立体”思路，“看到”至少28个正方形？而且，是否能够说服一部分人呢？被你说服的家伙，就可能是你的投资人，或潜在客户。对不对？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所以我上面总结，成功创业者，无论性格如何，都至少拥有一点特征：寻常人没有的想象力，而且是能获得一部分人认同的想象力。

荒谬的“沙盘推演”

有人说了，小资金创业，尤其白手起家的穷朋友们，是否可以去“调研”，去“设计”，去“沙盘推演”出一个近乎完美的“价值主张”，然后安安稳稳、踏踏实实、把风险撇清、取得创业成功？

至于“沙盘推演”更是瞎掰。没经过系统训练的小朋友们，完全不可能经过苛刻的数据分析，来得出贴近事实的结论。就仿佛让小学二年级的学生，去推算圆周率一样——是啊，胆子大谁都敢推算，但结果呢？

逻辑上似乎是这样……但现实中，拥有这种想法的人，死掉的概率，比误打误撞、仅仅凭商业直觉创业的人，死亡率还高。

我一听有人让没啃起步资金的初创者去搞调研，去做“沙盘推演”，就笑掉大牙。为什么？因为骨子里，他们根本不懂什么叫“调研”！

调研——最起码的底线，就是不带主观色彩，不加主观判断，完全靠大量数据采集和数学模型来得出结论，这种调研有着非常专业的模式——问题是，小企业初创，根本请不起口碑好的调研公司，都是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

咋做的呢？哈哈哈哈，都是自己跑到市场，四处乱听听，乱问问。他们根本不是在调研，而是不自觉地找寻支持自己逻辑正确的证据！（请把这句话默写100遍，然后贴卧室里。）说白了就是，不利于自己的证据，他们根本看不到。利于自己的证据，立即放大20倍一这和恋爱很有一拼，眼里出西施时，口臭都闻不到，甚至闻起来都是香的呢！

而学过MBA的家伙们，就肯定对商业模式有着强大的判断力了。他们做“沙盘推演”，起码推算过程，清晰可知，而且不会盲目乐观——但这恰恰造成了他们大部分人不会去创业了，哈哈哈哈。因为把每一个陷阱、每一处危险都看到后，信心反而不足了。

“三关”难过

为什么我说创业前，所谓“调研”和“沙盘推演”都是扯淡？因为有三关，你过不了。

第一关是数据采集关；

第二关是数学模型关；

第三关是自身心智关。

老雕分头来说。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一关数据采集，说起来容易，事实做到，却挺难——主要难在资金上。举个大家身边的例子吧，天气预报，预测天气难不难？懂的人就知道，如果数据采集足够多、足够准确，预测天气其实是很容易做到的……那为什么经常我们还看到天气预报胡说八道呢？就是因为气象局所设的采集点，不够多，不够准确，进而演变成的计算偏差。

讲白了数据采集，就是烧钱啊。

你一个刚刚创业的公司，居然要去采集大量数据？我看是比较神经病。不是我看不起你，你把这么多数据准确采集完，少说得花几十万吧？

即使采集完毕，这些数据，也都P用没有。为啥呢？因为你手头没有科学合理的数学模型来计算这些数据啊！

真正的调研，是科学。就仿佛很多人觉得中国人多，13亿每人消费一遍就如何如何.....

这就是典型的白痴思路。殊不知，对于N多产品而言，再多的“垃圾人口”也无济于事。因为收入不到某一阶段，是毫无消费能力的——而这，只是最简单的门槛，男人？女人？教育程度？消费偏好？即使是擦车，你不分类研究，也不行啊。所以，仅仅采集完各种数据，不会算，也是瞎掰！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更重要，还有第三关，创业人难过——自身心智关卡。

哈佛大学一著名教授，叫JohnHammond,总结大量案例后得出结论，有六个常见的心理陷阱，会把你往阴沟里带。哪六个呢？老妖笨笨，和其余同学，请拿出笔来记一记：1.先入为主陷阱；

2.维持现状陷阱；

3.顾惜已支付成本陷阱；

4.肯定证据陷阱；

5.框架陷阱；

6.估if与预测的各种陷阱。

对于大多数创业的人来说，第一个和第三个，也是经常掉进去的大坑。尤其是第三个，有人问了，创业前，还没咋投人资金啊，怎么就开始了“顾惜已支付成本陷阱”呢？

这就是点子上了。

对创业人来讲，所有的热忱、激情、身边人的鼓励（如果你身边人打击你，你抗击这种打击时，也是在付出“感情成本”），尤其是付出的时间，都是你的成本。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你越陷人这种成本的不断支付，就越容易在陷阱内出不来。然后就会给自己找诸多借口……举个小例子吧，如果企业做了任何决策，事后发觉不对劲，怎么深陷泥潭，似乎很难爬出来啊？你去问当初支持这个决策的伙伴，都不必猜，他肯定不会说当初的决策有问题，而是找出一大堆借口，说什么“市场变化，我们加大投入就会渡过难关啊……”之类的P话。实际上，都是人性问题。

所以，貌似有效的调研和推理，在三大关卡面前，是那么的苍白无力……往往效果远不如灵感闪现的“机会导向”，一咬牙后的出击。

聆听直觉的声音

创业呢，一没资金二缺经验，最大财富就是你的想象力和第六感！靠传统招数，很难突围，毕竟今天四处都是竞争对手，都是资金、网络、实力比你大得多的霸王龙。在商业侏罗纪公园里，能让你发展成新一代迅猛龙的，就是靠找到新草场把自己养大，而新草场，不是靠按部就班寻找，是靠你的“灵气儿”去嗅。

其实我总觉得，入哪行，有时候根本就是误打误撞来的。比尔?盖茨创业，难道没有误打误撞的成分？我觉得他当初并没时间好好分析，只是干着干着，眉目渐显，才踏踏实实搞了调研。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对个人创业而言，分析太多反而误事，因为你的“雷达系统”，根本就是“伪雷达系统”，做不得数的。反而，靠直觉，更容易成功。

红杉基金的张帆，曾经对媒体说了这么几句话，“问我为什么最近接受采访少了？因为我觉得该闭嘴了啊。最近说了太多话，重复了太多我们选择投资企业的标准。而重复太多，会加强自我肯定，会为了追求逻辑而变得程式化——而商业投资，尤其是针对中小企业的风险投资，恰恰是不能太依靠逻辑的。”

——多么了不起的判断！

MBA不教想象力

根据美国的统计，目前MBA教育的“保质期”是4一5年，也就是说，现在的理论五年后大约就比较过时了。可问题在于就算不过时，MBA创业的，也并非令人看好。

反正我一向反动：现在正读着MBA的，如果想创业，就赶紧退学吧！等都学完了，你就只能给别人打工了。想读还没读的，最好等创业到了一定地步，发现自己有点顶到天花板了，去读EMBA，那个才有用。而已经读完了MBA的呢？比较痛苦——要么你能学张无忌同学，把太极拳都忘光——这也是一种“自废武功”，但太高深了点，一般人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我不告诉他。还有一出路……您就接受这惨痛的事实吧，找份高薪管理层工作算了。

呵呵，为什么我这样说？因为MBA所有课程都在训练人的理性！都是通过严密的逻辑，来证明案例中的一丝不苟的推理过程。这个调调儿整久了，你的想象力一定下降。

MBA不教什么？不教想象力啊！可创业呢，一没资金二缺经验，最大财富就是你的想象力和第六感！靠传统招数，很难突围，毕竟今天四处都是竞争对手，都是资金、网络、实力比你大得多的霸王龙。在商业侏罗纪公园里，能让你发展成新一代迅猛龙的，就是靠找到新草场把自己养大，而新草场，不是靠按部就班寻找，是靠你的“灵气儿”去嗔——MBA课程，到今天为止，我没听说提到过鼻子，以及针对“第六感”的训练。

打个比喻，创业者，首先是一个空想家，按照想象画出图纸。也许是摩天大楼，也许是双拼别墅，也没准小茅草屋——重要的是，格局是你先确定的，然后动手实施。

盖好后，这栋房子还不错，能够产生价值，该进行使用和修缮了，就该轮到MBA的功夫出手。使用和修缮一般都有明确的思路和技能，一般不建议太出格胡来。按部就班比较好——这就是职业经理人的作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所以有的企业老板，一定阶段，武功无法升级，也无法自废，就当董事长好啦，CEO去交给职业经理人。那些MBA的家伙，很小心很谨慎、也很科学的管理，保证不会把一四层小楼拆成一双桅大帆船！

可是，创业的人，就需要点疯狂的想象力和激情。

MBA证书的价值

网友catchup说：“照你说的，我的MBA证书不就成废纸一张了吗?”

其实，这话不是我说的，是管理大宗师——明茨伯格同学说的！

对创业者而言，MBA证书，不正是废纸一张吗？顾客才不在乎所提供产品的那个老板是否有MBA文凭。

只有当“买你”的“顾客”是“老板”时，你的MBA证书才有“价值’EMBA还比较不错，有真正作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生意人的“赌性”

不少人认为，所谓企业家，所谓生意人，所谓“成功者”，都一定是很有“赌性”的。因为，总能看到那么多成功者在大家都迷茫、都看不清“状况”的时候，就出手了！

这种“赌性”，是否是创业者一个必备的“性格要件”呢？我来说说我的看法：可能大多数的成功企业家，性格都不好赌。

你不能说去了拉斯维加斯就都是赌徒——拜托，去拉斯维加斯的，太多太多是全家男女老幼一块去的，N多美国家庭，把定期去拉斯维加斯当娱乐项目看待的，和去迪士尼乐园差不多。相比较起来，澳门的游客接待量，仅仅是拉斯维加斯的十分之一，可去年的赌资额度居然超过了拉斯维加斯，看来亚洲人赌性比美国人可大多了！

什么叫“赌”？

、这里，我们要谈谈什么叫“赌”。

往宽里说，我今天去潭柘寺烧香，那也是一场“豪赌”啊!而且，赌的居然是我的命！为何这么说呢？

盘山小路，可真危险啊……呵呵，尤其两次超车，都非常惊险，我才提速起来，迅速超越前车，就看迎面飞驰一辆过来，我如果晚三

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

五秒，对撞下来，能活命的概率估计不超过30%……肯定有人撇嘴，这如果都算赌命，那明天过马路也必须写好遗嘱吧？

对嘛，这就是症结点了。

如果我骑辆自行车，非要在盘山路的路中间，而且在拐弯处，超前方时速40公里的汽车，我就是亡命徒。

如果我才拿到车本，也就是说我摸车的时间一共才五六十个小时，从没开过高速路呢，这种盘山路超车，也是不想活的表现。

如果今天大雾，能见度不超过20米，我依然高速超车，估计现在写帖子的肯定不是我，而是交通警，标题是《连环车祸，起因是驾驶员精神失常》。

可恰恰我今天的超车，是在视野良好的大白天，我本人驾驶技术经过新加坡赛车教练的培训，而且汽车性能能够在七秒内从静止提高到一百公里……即便这样，真实超车时，我也把握好了尽量安全的直线道路。

再说了，当时无数人车参数输给我的家伙们，也都敢超车呢，我为何不敢？又如何能说我是在“赌命”呢？

下意识决策力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一次，一个美国财经记者采访索罗斯，采访中，索罗斯接到个电话，当索罗斯听到电话里有某个利好消息，立即吩咐增加三千万美金的投入。指挥完了，挂掉电话，继续接受采访。那个记者可惨了，当天晚上居然睡不着觉！“天哪！就那么一刹那，他居然就作出了追加三千万美金的决定！三千万哪，那可是三千万哪!”这个记者后来诉说，当晚他觉得有什么东西堵在了胸口，见到这种疯子般的投资决策，任何人恐怕都无法平静。

但索罗斯真的是在用“赌性”来下判断吗？

是不是判断索罗斯在赌，你不妨叫一个从没摸过乒乓球拍子的人，来和你打乒乓球。试问：当乒乓球向你右侧飞来之时，你有经过缜密思考吗？

“砰”，你挥拍击出——这一刹那，你脑海中浮现了罗盛教、董存瑞、黄继光、戚继光、小燕子……而且，是用扣杀的、削球的、提拉的，还是干脆把球给高高吊起来？力度几何？方向朝哪儿？

如果真的这么想，估计全场下来，也接不住几个球。

你去采访王楠、张怡宁，他们肯定也说球飞过来时，根本不用思考，直接挥拍就给出去了。这种“不思考”，其实是经过千百次锤炼后的“下意识能力”！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人人都有自己熟悉的领域，也都具备相应的“下意识能力”。一个好厨师，放盐时绝不会用天平称一下，但味道每每恰到好处，因为“下意识能力”。甚至一个半大孩子，你看他发短信，还用眼睛盯着手机键盘吗？拇指飞快，几乎都不用看，就能准确找出每一个需要的汉字，这也是“下意识能力”嘛……至于老雕我开车超车，也要靠这个能力，否则边超车边计算数学模型和公式，非撞上不可。巴菲特、索罗斯这种顶级高手，动辄几千万上亿的手笔，其实和华特?迪士尼的米老鼠创作如出一辙。都是经过成年累月的洗礼，甚至是失败的打磨，才拥有一种“下意识能力”。你不能把你自己不拥有而别人拥有并应用了的“下意识能力”，叫做“赌性使然”。对吧？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战略手艺化

这个世界上，要企业家干什么？！

企业家的一个特质，就是能依靠“下意识能力”，不那么凭逻辑给出判断！

这玩意儿，基本上是不太好教的，当然，具体些，我更信奉“科学化”（纯技术，可学习）、“艺术化”（纯天生，无法学）之间的“手艺化”，但问题是，手艺化也还是存在着某种天赋和直觉啊！

车轴辘话往回说，仅仅依靠天赋和直觉走天下，还要彼得?德鲁克、迈克尔?波特干嘛呀？还要商学院干嘛啊？再说了没有个大框架在那儿兜着，再大腕儿也难免不一个跟头被打回原形！所以，好战略和创业一样，都需要“手艺化”来看待。呵呵。

明茨伯格曾经批评过迈克尔?波特：在波特的笔下，战略，似乎就像一个伟大的CEO，或一群高管，在办公室内规划出的一个完美东东……而事实上，好战略很难通过事先上帝一般的预知，而提前完美规划。……战略需在执行中修正……所以，波特弄丢了战略的一半，我刚好帮他补上另一半。（大意如此）项保华对《战略手艺化》有一个简单而精辟的概述值得大家学习：战略从何而来？现实中，企业既不可能完全精心设计战略，也不会完全听从天命的安排。战略的形

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成，通常是事前适当考虑，事中边干边学，事后总结提高的结果。这个过程，体现的是一个顺势而为的动态学习调适过程，这也正是明茨伯格《战略手艺化》一文的根本思想之所在。

按照传统，我只讲ZARA、美国西南航空等完美战略就好了——但问题核心在于：真的ZARA老板、西南CEO是神仙乎?英明神武，提前N年就规划出完美战略，而后N年就完全执行，直到竞争对手晕死一片，惊叹其牛？如果那样讲案例，我和余世维、安公公，就没有本质区别了。“倒果为因”是最轻松的呀！

问题是，在“目前资源起点”和“假设的终局”间，如何思索战略的一条路？接下来，就是“战略手艺化”的过程了。事实上，我最在乎的，就是终局判断是否能够形成？比如，一家便利店变身为服务小管家。如果这个假设成立，那么中间如何走，每一步该怎样走，跨大跨小，都是“手艺化”的过程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

应变力

面对生态环境的变化，企业该如何进化？

陈天桥一度成了中国首富，我们都看到了，他是靠代理网游起家的。到我写这篇文章时，他的特点仍很突出：不自己开发游戏，只做代理！通过强劲的渠道优势，获得滚滚现金。

请注意，在网吧里，网络游戏早就存在。只不过，最早是局域网联机对打，如我早年最喜欢的C&C、红色警报等。但借由“生态环境”的变化，很快，《传奇》一类真正的“网游”异军突起，占领了绝大部分市场。

注意，为什么我必须要说“生态环境”呢？这里面，最主要一点就是中国电信，或者说中国网通、铁通等接人商，没他们把带宽扩大，把费用降低，凭早年间那128K或256K的带宽，你怎么在网吧玩网游啊？

“机会导向”与“战略导向”

网友“窗前有匹马”问：“对于小企业，其实有两种选择,一种是你说的针对很小的细分的市场提出独特的价值主张，但是另外一种似乎也非常深入人心，就是小公司，不能执著于某一个独特的客户群

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

体，而是要见到什么做什么，也就是打游击，这两者是否矛盾？还是相辅相成？”

这个问题提得实在是好！赞！

之所以“机会导向”格外被提及，就是怂恿你去“打游击”嘛！我以前肯定说过，往往创业时，是“眼中看到了A，真干时就干成了B，干着干着变形居然成了C，结果最终赚到钱还是靠了D”（韩乔生老师对此句亦有贡献）。

这个世界，确实有N多祖坟冒青烟的天才，例如比尔?盖茨啦、丁磊啦，一出手，一辈子的事业契机就奠定了——但大多数人，小资金创业，还就是游击战比较靠谱。

当然，这其中一个最重要的“胜负手”，就是你打游击时，必须存着“建立根据地”的心态和嗔觉！

我有个朋友，打游击打成流窜犯了，这许多年下来，无数次换项目，小钱没少赚，但始终建立不起来稳固的事业体。这时我们就会看到，无论“战略、运营、团队”这三者，哪一样都无法清晰和强大起来。自然赚大钱就一直和他无缘。

所以，回答大马兄，打游击没错，从概率上讲，死守才可怕。但打游击时，千万留意哪儿是属于自己的“井冈山”！学会如何在自己

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的井冈山上，筑起城墙、架起机枪：挖掘竞争战略、锻炼运营能力、提高运营效率、强悍团队建设……一步一步走下来，你就发现，自己不仅拥有井冈山了，因为好战略“自我强大”的结果，就是小红旗逐渐插遍全国，呵呵呵。

把握好节奏感

陈天桥的成功，固然有天赋（或者说运气？）的存在，更多的，是无论有意无意，他踩准了步伐，我最喜欢用的词儿是——“节奏”。

如果陈天桥早点动手，介入这场颠覆性变革，网吧的数量不够，或者网吧的数量虽然够，但连接Internet的费用网通把持成一个天价，陈天桥早就死无葬身之地了。

晚动手，我们这里的N多仁兄可能都会有“我他奶奶取而代之算球啦!”的豪言。那么到底如何掌握好这个“节奏”呢？

什么是“节奏感”？我举个游戏《帝国时代2》的例子。

刚开始，资源超级紧张，必须把每一毛钱都充分利用好！如果我用的是“速摧”战术，那么我必须最快时间采集好仅仅够四个普通骑兵的资源，然后全花光，用这四个普通骑兵，去砍杀对手的一群农民……呵呵（不玩这游戏的能听明白否？）虽然我这时也是薄弱不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

堪，但砍杀对手大量农民的时候，我那几个农民却依然在辛勤劳作，此消彼长，不一会儿，胜负即判，胜利属于我。

即使我不用“速摧”，也同样需要节奏感——那就是攻守兼备的平衡。既有效储存和平衡资源，达到成长速度的需求，同时又不忘防守能力的提高，否则对手来打我个措手不及就完蛋了。

随时测算现金流的动向，然后不断调整，这也是一种“节奏感”。（下面详谈）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如何开家“创意产品”专卖店？

网友“中兴VS华为”问：一个朋友，一直搞“创意产品”的设计开发和销售工作，想做大，于是想搞品牌建设这味药。所谓“创意产品”主要是家用的和办公室用的，例如杯子啦，烟灰缸啦，CD架啦等等。想请教三八，如果搞“创意产品”的品牌建设，在中国市场前途如何？如果做该注意什么？有什么好的方法可以起到好的效果？

创意产品，其竞争核心是“创意”本身。而国内目前还较少人愿意为创意埋单——当然，我觉得这个势头在越发好转，例如北京一些商场，就有了这种小店（如新开张的新中关），里面卖的东东，我相信应该是正版。我还买过好几次，例如猪鼻子抽出纸巾的纸巾盒，小人上吊的咖啡杯等。

当然啦，我也去过“天意”批发市场溜达，那里面可好，铺天盖地都是这些创意产品，盗版的肯定不少啦……俺们公司的不少女员工，我猜买的就是盗版，呵呵，毕竟在外观品质上，没区别。

理论上讲，前途肯定光明。但节奏感，是重中之重——嘿嘿，“节奏感”这三个字，是老雕最近几个月来一直萦绕于心的，前面说了几句，?没往下继续呢。

节奏感、节奏感、节奏感.....

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

建设品牌卖这种创意产品，我认为第一重要的就是如何均衡现金储备和节奏感之间的关系。因为如果想卖好价钱，就必须进好商场——在低端卖场，肯定被盗版冲击，网络销售我想也跑不掉劣币驱良币的宿命——可是进好商场的弊端呢，就是极大考验你的现金支配能力。因为进去难、结款难。这两难，造成了扩张难。

明白我的意思？在损益表上，你可能非常赚钱；在现金流表上，你可能冷汗直冒。这直接导致了你扩张乏力，而收缩销售渠道这个战线，是建设品牌的一个雷区。

毕竟创意产品不是卖LV，创意产品单价其实还是低，还是要靠走量……顺便说一句，国贸LV那一个店，单月的销售额在一千万到二千万左右。恐怖吧？可是那是LV!

网友“中兴VS华为”问：如果做专卖，是否可行（产品种类很快就可以支撑）？

专卖店的扩张，更需要考虑现金流的平衡问题。无非途径有一：一呢，自建专卖店，这可需要大本钱，开一家街边店，或者购物中心内的店中店（区别于商场专柜租赁），初期投人较大，押金、房租、装修，都算下来不是小数目，这时一定会考验你的周转率。周转率慢下来，就是扩张速度慢下来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

二呢，走加盟方式，但你的创意产品，死穴就是仿冒盗版。加盟店后期一定会为了加大利润率，偷偷进货盗版（如果有供应商的话，如果你真卖畅销了，我相信都会改行去盗版你）。而你如何控制呢？说实话，很难——尤其在你的品牌还没强大到足够威慑力的程度。

很多人都以为肯德基的品牌震撼力够强大，所以杜绝了加盟店偷摸进原材料，其实那是错觉。我们可是中国人！加盟了肯德基，你以为不想偷偷进低成本的原材料啊？但肯德基牛就牛在(或者说缺德），肯德基厨房设备只能加工半成品！哈哈哈，只有拿来汉堡坯子、裹好了面包屑的鸡翅，才能制作……你拿来一只整鸡，肯德基的厨房什么都做不出。

跑题了跑题了。

我是想说，加盟的方式，虽然对现金流的强调放松下来，但是对“品牌建设”，却是一条从长远看危机四伏的道路。

网友“中兴VS华为”问：现在我的这一朋友对抗仿冒盗版的方法就是快速推出新产品，加强设计能力、开发速度，不停地推。如果将“logo”印在这类产品上，是否有好处？

嗯，用速度换差距，我其实很喜欢。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

接下来，印Logo呢，我是这么想的，你现在的Logo“不值钱”，也就是不会为产品增加溢价。如何才能有用呢？我第一个反应就是包装设计师，呵呵，仿佛范思哲之于范思哲，阿曼尼之于阿曼尼。用设计师品牌来闯天下。

设计师品牌如何才能打得响呢？要么神秘、要么个性啦。当然，还可以借助事件炒作。我早年曾经特想开一中式快餐，第一个主意，就是在开张的时候，门口烧美国国旗，保准引来所有媒体大肆曝光，哈哈……又跑题了跑题了。

总之呢，我觉得，包装一个人，远远比包装一个品牌来得快。而创意产品，最大好处就是可以和这个人的生活方式/价值观/气质/个性/魅力/等等联系起来。而推广成本，却低得太多太多——当然啦，具体执行，你需要找专业的人来咨询。我就是一信口开山的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

七、竞争力

打造“核心竞争力”

●“价值链”对应的，一定是“成本链”-每一个客户价值的产生背后，一定有一个对应的成本。

●“消费者的消费链”对应的是“消费者的购买决策过程”。如果了解购买决策的全过程，分析消费者在每个环节所关心的不同的问题，并找出最能影响消费决策的环节，重点出击，突出商品所呈现的“价值，、

●根据什么、谁的意见制定战略？一线的经理的意见而不是一线员工的意见，方能明确指出客户的关注点在哪儿！

●遇到业务停滞，如何开创新的增长点？

●战术玩成了战略，打造核心竞争链，竞争对手就拿你没办法了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

跨越红海

这篇超级干货，其实没有你想象的长，其实也许短得惊人，但涉及一个非常重要的环节——实战！

而这里讲的实战，将会对N多正在“红海”拼搏的商业人士，起到很大作用，也许真能帮你闯入“蓝海”呢……安公公的“红海”

回到安公公卖英国鞋的案例。

我们让剧情前闪，按一下“快进”按钮——只见安公公在电视屏幕里飞快地运动起来--转眼，两年过去了，安公公代理的英国鞋，已经初见成效！小具规模！

但这时候，安公公悲哀地发现，他遇到“瓶颈”了。

大体表现为：

销量增长放缓；

竞争开始激烈；

利润越来越薄；

各种成本开始上升……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一句话，安公公开始觉得，自己的英国鞋，有点变成“红海”了。

安公公这两年，也没闲着……主业是代理英国鞋卖，这是“成熟业务”；还培养了个副业——代理了英国皮包，这是“增长业务”。另外，他觉得高档鞋油也不错，就也投资了一点点——这是“种子业务”。

本来，安公公觉得如意算盘打得挺好，可过后竟然发现：成熟业务在萎缩；

增长业务不增长；

种子业务不开花——甚至连种子都不知道死哪儿去了！

怎么办呢？

此时的安公公，已今非昔比，自从看了老雕的帖子，脑瓜变得非常聪明，知道了“价值链”分析和“蓝海战略”的道理，隐隐约约知道了突围的方向——但问题在于，如何突围？

看别人的案例，永远都是容易的，例如ZARA成功了，大家分析它“蓝海战略”的加减乘除，轻松得仿佛吃豆腐，可轮到自己，到底该减哪项？该加哪项？就成了“赌博”！问题在于，生意上如果纯用赌博，就太危险了，一着不慎满盘皆输。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

消费者的消费链

还好，老雕及时给出了配合“蓝海战略”使用的尺子——消费者的消费链！

关于消费者的消费链，似乎没怎么太见到官方解释，呵呵，所以，大家还是听我来侃吧！事实上，消费者买任何一样东西，都不是像孙悟空一样，跳到商家面前买了就走的，都是一个过程，这就形成一个完整的链条！弄清楚这个链条，你该如何“发力”，在价值链上哪个环节发力，就容易判断了。（注意，干货到了）举例来说，顾客购买安公公的英国鞋，是不是从商场开始的？大概不一定。也许是从广告开始的！是电视广告还是杂志广告？也许网络广告？也许都不是硬广告，而是口碑传播？OK，这就是消费者的消费链上游环节。

比较中游的环节，也许就是到了商场后的一堆环节，例如安公公的专卖柜（岛），是不是装修得极富英伦气息，超凡脱俗?是华贵还是内敛？是舒适优先还是耍酷当头？这也是决定顾客最后成交的重要环节。对不对？

另外，促销活动搞得怎样？有没有赠品？销售人员的介绍精彩程度？店内宣传品的力度？尤其鞋型款式的种类……都是影响消费者购买的N个环节。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最重要的，各位，最最重要的，你必须首先变成消费者的眼光，来看待“消费者的消费链”！

价值链对应的一定是成本链

网友“红豆花儿”问：消费者的消费链，一个非常重要的概念，确实以前没有听过什么“官方”解释。但是前面只看到上游和中游，应该还有“下游”？下游是什么？是售后服务吗？

所谓“上游、中游、下游”是相对的描述方法，呵呵，不必深究。理论上讲，售后服务肯定是消费环节链条的末端喽……网友“红豆花儿”问：有售前，有售后，好像也要有售中？看来看去，安公公的“售前服务”其实就是“售中服务”了(因为已经进店，面对面销售已经开始）。那么，像劳克鞋这样的产品，有哪些“售前服务”可以发掘提升呢？

售前，至少包括了软硬广告投放、口碑传播两个因素——都是在该顾客没走进商场前，就开始影响他是否购买劳克鞋的因素。

那些“影响因素”我看到了。可能真是我在钻牛角尖，我想那应该定义为“服务”：就是消费者在进店前就能享受到的“实实在在的服务”；或者延伸至消费者进店后一从开始的只是随便浏览浏览、闲逛闲逛，一直到真正锁定某双鞋开始关注之前——能享受到的“实际服务”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对我来说是“成本”，对你来说是“价值”。

——这么解释，是不是豁然开朗呢？

不要拘泥于“产品”还是“服务”，其实，说到底，任何交易行为，都必然包含卖方所付出的“成本”和买方所获得的“价值”。

“价值链”对应的，一定是“成本链”——每一个客户价值的产生背后，一定有一个对应的成本。

事实上，也没什么“纯产品”或“纯服务”——都是混杂在一起的。

我去捏个足底按摩，按说是获得服务，但其实也有产品的混人，起码泡脚时，用的中药粉是产品消耗吧？呵呵……所以我说不必过于拘泥。只要想明白了每一环“成本”和每一环“价值”的对应关系就行了。还请参阅鄙人写的《品牌就是讲故事》一文中对奢侈品的讲述。

想想看，一双鞋如果卖到了三千多块以上，肯定销售的不仅仅是其“实用价值”，肯定包括了我曾经大谈特谈的“美学体验，’。

那么，事前做的广告，在杂志上用软文形式讲的劳克鞋种种故事、传奇，就是事先对消费者的“服务”了——你不买这鞋，那些故事就是别人的故事，就是别人的传奇-等你购买了、穿脚上了，那些故

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事就是为了你的“体验”而存在的了——这难道不算是很优秀的、实实在在的“服务”吗？

毕竟，仅仅将那些传奇故事理解为广告促销手段，就浅薄了。因为，那故事将和这双鞋一起，对顾客产生着很重要的“价值”！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战略会

“战略会”的核心在于，让信息充分传达。让战略层面的沟通，充分体现。这个战略会，重点在于：坚决不探讨和战略不相关的东西，只探讨相关的。呵呵，那什么是和战略无关的？换言之“什么不是战略”？请参考前面讲的，这里不重复了。

安公公明白这个道理后，立即把全国各个片区的主管给叫来了。

这也是重点，为什么研究“消费者的消费链”不叫第一线员工？而叫片区主管？

主要原因还在于，过于接近客户，容易被客户的言辞搞晕，所以，距离产生美，呵呵，但老总安公公离顾客也实在太远了！远得几乎看不见了。所以，最佳距离，就是那些天天巡店，天天也接触第一线，却不被第一线顾客拴死掉的片区主管。

把二十多个片区主管叫来后，安公公开始规划和整理，到底“消费者的消费链”都有哪些环节……安公公作为主持人，开了一整天的会，坚决不抛主观意见，而是本着店小二的态度，让与会者畅所欲言。大家侃呀侃呀……挖掘出影响消费者的消费链条有如下环节：广告投入力度；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

哪个明星代言；

卖场档次；

产地为何；

价格高低；

款式丰富程度；

耐穿性；（也就是能穿多久？多久不变形？）口碑传播效应；

包装精美（包括了鞋盒子、鞋盒子里装鞋的布套子和手拎袋）；

赠品的多寡；（赠鞋拔子？赠鞋油？赠N次高档皮鞋护理？）折扣券；（是第一次送？还是办VIP卡后，第二次买才有折扣？）品牌文化；（有的顾客就喜欢看这个……例如劳克鞋，是温莎公爵曾经最爱……啧，有故事！）做工精良度（这个还不同耐穿性，因为耐穿性表现在第二双鞋，因为第一双不知道嘛，第一双是凭肉眼看）；售前服务（介绍的能力，以及服务水平，比如跪下帮顾客换鞋这种小细节）；

售后服务（包修承诺，以及是否有后续回访、后续宣传资料的跟进）;店面装溃（就是商场内的柜、岛、店中店的装潰档次）；现场试穿效果（这是片区主管“鼓鼓鼓鼓”说出来的，她发现，顾客们如果

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

穿西装试穿，购买率就高。穿休闲装试穿就低——因为劳克的很多鞋都是经典款式，只适合正装，而不适合运动装什么的）；安公公召开战略会——倾听众多中层管理人员的七嘴八舌……但越听越有趣味，越听越有感觉。

我忽略掉安公公战略会的过程——直达真实目标——到底什么才是“针对消费者的价值突破”？

基于对“消费者的消费链”的探讨，以及不断解剖“核心顾客特征”，安公公通过战略会收集的数据得知，他的劳克鞋顾客大都是商务人士，最在乎的购买因素，竟然不是“质量”、“舒适”等安公公以前“想当然耳”的特征，而是——这双鞋对我要出席的场合，“是否得体”？！

这就是个大问题了。

安公公发现，自己的顾客，大部分可以描述为：混得还过得去的商务人士。

绝不是特有钱特有品味那种，因为那种特牛的，都直接去买费拉格慕、LV等价值5000—10000元的皮鞋品牌，更顶尖的，跑国贸去订做意大利量脚制鞋，一双三万八的那种。而自己的顾客，都是有点“高不成低不就”的感觉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对这些顾客，口碑比广告影响力大。

这些顾客购买时通常会在意，“我穿着这双鞋，配我那套深色西装，后天去见集团大BOSS，会不会出丑？或者下个月的行业精英酒会，会不会让我显得很得体?”

这个群体，事实上很大。就仿佛每一个商务人士，都至少有一套好西装一样……一双好鞋，自然也是必须配齐的。

所以你看，他们买西装时，不会买新潮的，甚至不会买阿曼尼，因为阿曼尼有点“妖”，通常购买杰尼亚最靠谱，因为杰尼亚很正统，很严谨，几乎有点“不潮流，但却永不过时”的味道。

这时，安公公才恍然大悟，原来自己的劳克鞋也有点这方面的感觉，难怪经典型的鞋子最好卖。

明白了这些后，安公公就容易设计“价值链”，调配“成本链”了。

安公公最后决定，把诙鞋子的价值主张定位在“重要场合的经典搭配”上。

一层层往下滤

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们之前谈过，所谓战略，是差异化的过程——针对安公公新找到的价值主张，代表了他要和别的品牌区别，就要强调“经典”二字，这同时就意味着“舍”——舍掉新潮一些的款式，舍掉皮鞋之外的类别。

为了“经典”，做一副“保守”的态度，并且需要整条价值链配合，是需要勇气的，呵呵。

但“大舍”，是为了“大得”。

清晰“价值主张”后，如何制定“战略”？我们先看看以前提过的环节：广告投入力度-广告要打，但親选投放地点很重要，清晰了“核心顾客”后，也许《哈佛商业评论》中文版是个好地方？起码，比把广告打在《时尚》杂志那种死贵死贵的地方，要效果好很多！

哪个明星代言——影视明星？肯定不成啦！要请，也是王石、柳传志这种，或者干脆一个不请。

卖场档次-十分关键。低档地方绝不能去。

产地为何-反正已经是纯英国手工了，卖点很好，需大力宣杨。

价格高低——这是个十分微妙的环节，后面会单独讲！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

款式丰富程度-删减掉潮流款，增加经典款，尤其是配西服的黑色、或深酒红色有鞋带皮鞋。

耐穿性——其实无所谓。

口碑传播效应——这是发力点之一，一会要详谈。

包装精美——要用心！不过惠而不费（鞋盒子、鞋盒子里装鞋的布套子和手拎袋等，尽量精美些）。

赠品的多寡（赠鞋拔子？赠鞋油？赠N次高档皮鞋护理？）——很重要，一会儿再谈。

折扣券-基本上没折扣！经典东西从不打折！

品牌文化——好办。现成的……

做工精良度——不需考虑。肯定很好了嘛。

售前服^--发力点！一会儿详谈。

售后服务——不重要……但配合其余发力点，倒也有所作为。

店面装潢——蛮重要的，会谈。

加加减减、减减加加……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“传统的、经典的、较高价格的、男人重要场合的正装配饰代理商。”总之，最后安公公得出这么一个战略总纲。

这里面包含了许多取舍——例如，传统的、经典的，就和新潮无缘，但加强对“传统和经典”的理解，就能够把多战线开战的对手比下去。

较高价格的，就注定不做廉价货，这一“窄”，虽说放弃了N多平价商场、廉价商场，却能相对把全国所有高档商场霸占住——而不是乱枪打鸟，全国布局分散。换句话说，以安公公的有限资源，宁肯占领全国的100家高档商场，也不去碰额外的3000家中档。（压强原理）“男人重要场合的正装配饰代理商”——首先放弃了女人，呵呵。我们曾说过，拼到最后，就是拼谁对目标客户理解得更深刻，现在，安公公拼命去解剖男人的需求吧。而“重要场合”的要求，恰恰补充和注解了“传统、经典、高价”。而“配饰”，即限制也打开了未来：不做正装西装（那个市场虽大，但竞争格局大大不同），产品多元呢，可以做领带、袖口、皮带、男袜等一切和正式西装配套的配饰；“代理商”身份注定了很长时间不碰生产。

OK,这就是“取舍”啦……接下来，我们再具体分析。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

实战：战略到底如何形成？

战略不是主观意愿

“战略到底如何形成”这个问题，迈克尔?波特和明茨伯格已经谈过N遍了，我此篇超级干货最大特点是，通过安公公的行为来阐述形成过程，以及说明“战略—运营—团队”以前那个公式的运用。

事实上，“战略从哪里来?”一方面要靠领导人的英明决策，另一方面要靠“信息”的全面丰富。

这对一个初创企业的领导人而言，是相对容易的。因为小资金创业，老板也是第一线员工，所以“触觉、嗅觉”相对十分敏锐，这时“抓住机会”是第一位的，通常不需要太多“战略思考，、伴随着创业者的“英明决策”越多，成功存活概率也就越大——创业一开始就都是“糊涂决策”的，基本上都死翘翘了嘛，能活下来的，原则上都不会太傻。

随着企业渐渐大起来，领导者离第一线越来越远，这是没办法的事。公司大大小小N多事都要处理，文件多得看都看不完，应酬多得想想都抽筋儿……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这时，领导者的信息，基本上就不全面了。各位，当信息不全面时，仅仅靠“皇上英明”，能得出好战略吗？

恰恰在于，这时公司已经不是初创时那三五个人七八杆枪了，已经有了完整公司架构，没有一个清晰的战略是很难有效率再高速前进的——更重要还在于，“机会导向”的问题通常表现在，你能发现机会，别人就会跟进，竞争对手会让你的利润越来越薄——这时你要么刺刀见红，拼运营效率，拼成本控制，把他磕死；要么重新寻找新机会，跑掉，不和他竞争，把他笑死；要么调整战略，发现蓝海，让对手看不懂学不会拼不过，把他气死。

我们重点讲的，当然是第三条路。

战略指导运营

“这里面包含了许多取舍——例如，传统的、经典的，就和新潮无缘，但加强对‘传统和经典’的理解，就能够把多战线开战的对手比下去。”

为什么这么说呢？这就回到我以前大力提到的“战略—运营4团队”这个公式。

有了“传统和经典”这几个字，运营上就有了清晰指导。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

什么是“传统”？什么是“经典”？尤其还要是男人的“重要场合”？

例如，穿西装得配袜子，就是“传统”啊！哈哈哈哈，新潮就是不配袜子……例如刘德华、梁朝伟有时候参加颁奖典礼，就玩前卫时尚，光脚穿皮鞋，不穿袜子！不过，如果你参加的是正式商务场合，西服不配袜子，那简直是不可想象的……这恐怕是人人都懂的道理。

但接下来，配什么袜子呢？起码，我敢打赌，中国大陆,50%以上的男士说不清楚这个话题。

例如，袜子颜色绝对应该比裤子颜色深！（正式商务场合，基本也没人穿浅色西装）天哪！“调味酱”说了，这还有人不懂？！嗨……你叛逃出国太久了，还不知道国内情形。我不止一次看到过衣冠楚楚的正装西服，配双白袜子！晕死……还有，正式场合，袜子一定选择尽量长一些——虽然不必长到膝盖，但尽量长点，没错的——踝二郎腿，看不见露出的腿，是最起码要求。

再有……袜子的材质，用丝的还是羊毛的？袜子的图案，是方格的还是圆点的.....玩起来，学问N多了.....

这时我们发现，聚焦越窄，越容易发力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大家都卖鞋子，都打算配送双袜子，这么一个“术”（促销）行为，反映到运营上，就能上溯判断出战略的得失。

因为，只有明白安公公的战略包含了“传统的、经典的”元素，才能“送对”一双袜子！

运营指导团队

接下来，运营如何指导团队呢？

就是“因事找人”，而不是“因人设事”。

明白了我们接下来要干些什么，也就清晰了对人才的取舍。

大家都是人才……重要的是，谁是我想要的人才？能够帮我把“传统的、经典的、较高价格的、男人重要场合的正装配饰代理商”战略实现的嘛。

在运营过程的每个环节，重新思考每个人的能力配合。例如企划部人才，就必须对“传统和经典”有认知——原来那位长处在于“新潮时尚”的企划经理，要么赶紧补课，要么走人！第一线销售人员，由于销售的是较高价格的，所以薪水也相应高——拜托！条件当然也要好啦！不过，仔细想想，不一定请年轻靓丽的女孩子噢，28岁以上、气质端庄的知性女子，可能才是最佳销售能手。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

总之，我们会发现，有了“窄”，就容易突围。

看到这里，不知道看得仔细的朋友们是否发现了我要表达的重点：这时，我们看到战略和运营，运营和团队，团队和战略，开始首尾相衔了？这时我们得到什么？

得到真正的“执行”！就这么简单，就这么难。

没有“执行”的战略，是纸上谈兵瞎扯淡；没有“战略”的执行，是盲人瞎马，走越快越危险！而只有现在，这种互为因果的关系，才是战略和执行和谐的统一！也只有战略和执行一块思考，才能叫思考！否则，那叫说梦话……利用好“基于平台的优势”

遇到业务停滞阶段，如何开创新的增长点？一般而言，分三个方向：地域扩张；产品多元化；向产业链上下游延伸。

例如多元化选择，是行业相关性更重要呢，还是能力相关性更关键？

从“行业相关性”来说，安公公劳克鞋取得成绩后，再接再厉，应该代理更多品牌鞋子才对。休闲鞋、旅游鞋、运动鞋、拖鞋、游艇鞋、帆布鞋……从“能力相关性”来说，基于战略，则应该把注意力放到刚才说的领带、领带夹、袖口、皮带、男袜……大家想想，哪一种模式，更能为安公公带来“基于平台的优势”呢？（高档商场这个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

平台不用说了，我们假设安公公都能二次进入，无论运动鞋还是配饰）挖掘同一名已经买了劳克鞋的顾客，是再卖他一双运动鞋容易呢？还是再卖他领带、袖口容易？再有更关键的是，懂得销售正装皮鞋的能力，是再卖运动鞋容易，还是再卖领带容易？！答案不言自明吧？

这时，我们甚至会回到优等生的一句口号：是生活方式决定了一切！

呵呵，我之前反驳是因为不能把所有产业都放在生活方式这个框里，但我们安公公的这个案例，还真能套得很好。

一个商务人士，至少需一双好的高档皮鞋……但同时呢？他必须有配套的高档领带、配套的高档皮带、配套的高档袖口（这个不一定但大多数都有，呵呵）——可是，这个家伙，真可能没有一双运动鞋！没有一双帆布鞋！就算肯定有拖鞋，但却不一定买高档拖鞋！

反过来，一个有N双运动鞋的家伙，可能一条领带没有——他是个高中生……哈哈。实际上，这个人处在一个什么样的生活状态、什么样的生活空间、什么样的交往人群，决定了他的购买判断。

那么，对特定人群的“生活方式”的理解，尤其是理解程度的高下，是否决定了竞争结果呢？甚至是影响输赢的关键点呢？我想是的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战术的磨合

从“术”的层面支招是危险的，就怕只停留在“销售服务”的层面上。

一次削价的成功，让老沃顿意识到了“低价”的威力，但这只是“战术”，如果老沃顿开始不停地靠打折来卖东西，就没有今天的沃尔玛了。

老沃顿成功在于，把“低价”玩成了“战略”。（呵呵，战略之一）只有这样理解，才能解释为什么老沃顿连住旅馆都住最便宜的，却肯放上亿美元的卫星——因为卫星能最终影响物流、而最终造成“更低的价格”。

注意，发现一个战术后，如果能够每个环节配合——这时，就不简单是“术”了，开始成了“链条式的调整和磨合”，这挺难的，因为考验的是“运营能力”啊！多辛苦哟……不过，公平就在于：你从运营上调整，并配合以团队的梳理，最终，一开始那个“术”的优势会不断扩大，不断增长，“自我强大”！就像沃尔玛的低价一样，通过运营和团队，不断地自我强大——这时竞争对手，早就已经看不懂学不会了。

有了以上的理解，我们再回到“术”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

培养“联系人”

我们上面列举的“消费者的消费链”有这么一个环节：赠品的多寡（赠鞋拔子？赠鞋油？赠N次高档皮鞋护理?）配合战略思想，这个点，可以大幅发力——当然不是大幅送鞋拔子啦，也不是送鞋油——而是知识。基于目前大量国人对西方礼仪的不了解，例如我前面提的黑西服白袜子，商机才闪现。怎么产生新的“顾客价值”呢？这不就是啦！别的皮鞋品牌，送宣传资料，都是些什么“皮鞋护理知识”，咱别那么俗，咱们送书算了（呵呵，杨惠姗的琉璃工房就送书，杨惠姗自己写的），安公公文笔那么好，送着装和礼仪的书！在这种资料中，有效掺进“具有附着力”的话题，例如各种风格的西服，意大利式、法国式，以及双扣、三扣、双扣等的选择方式方法……最关键的是，搭配劳克鞋，是最佳选择！

写得是随风潜入夜，润物细无声……同学们！用《引爆流行》书里的话，这是培养联系人哪！用特劳特的理论，这是占领人们脑海中的“定位”之战哪！用咱老百姓的话讲，这将改变很多人的服饰观念，然后四处卖弄……口碑啊.....

找准“触发点”

《影响力》是本很不错的消费行为学作品，作者是罗伯特?西奥迪尼……我边看，边帮大家写读书笔记。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罗伯特同学认为，消费者在购买东西前，都会有一个“触发点”，一旦这个“点”被触发，就会进入状态，很轻易就产生购买。如果没能触发成功，可就惨咯……他举个例子，他一个朋友的绿松石在礼品店内死活卖不掉，频频降价也卖不掉……一次偶然，他朋友写给店员的字条“价格变动成现在的1/2倍”被店员看错了，阴差阳错把价格提了2倍，结果却一销而空……为什么会这样？

他的结论是：他朋友的礼品店内，消费主力是旅游客人，而这些人买东西，绝没可能耐心听你讲30分钟如何区别好坏绿松石。价格，对，价格，是普通人区别高低档产品的重要依据，所以，一个小艺术品，或一^块小宝石，价格是最重要的“触发点”。结果就是，绿松石仅仅靠价格提升，就立即狂销……根据之前的研究，安公公鞋子的消费者都是商务人士，买他鞋子的重要理由是可以穿着于“正式场合”。

OK，我们就从这里入手。

找到能够让消费者感觉“正式场合穿劳克鞋是上佳选择”的触发点。

1.不爱江山爱美人的温莎公爵曾经穿过劳克鞋……2.劳克鞋确实在经典款型上，独具一格，非常绅士。

3.纯英国手工制作，无比精良，给人信心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4.价格，基本也配得上高档鞋的了"?…这些都还不够，或者说不完全，如何集中一点来“触发”呢？

好莱坞明星间据说有句话，叫“去参加奥斯卡颁奖礼时，不知道穿什么，就穿阿曼尼好了”。无疑，这句话具有“附着力”。

那么接下来，如何让劳克鞋附着力在触发点上呢？分析分析：英国名人，查尔斯王子？哈里波特？或罗琳？哦，那是女的……其实，布莱尔很好嘛！一查，布莱尔首相还真在某正式场合中穿过劳克鞋，这个虽然不能当正式广告来用，但可以口头传播嘛！尤其是店员传播。

“连布莱尔首相参加正式场合，都穿劳克鞋!”

OK,这一句话，基本也就够触发力度了。毕竟，如果英国首相都穿的鞋子，还用考虑质量好坏吗？英国首相的品味，还需要怀疑吗？皇帝穿没穿衣服，你敢怀疑？

通过这种思路，找到最简洁、最有力的“触发点”，是大幅增加销售的好办法。

关键是，这些所有的“术”，都要围绕着“道”来考量，否则，把劳克鞋说成是艾尔顿强演出时穿的鞋，再好卖，也造成全局上的伤害。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“互惠，，原理

劳克鞋，从二三千到四五千都有，顾客来了后，销售人员先主推贵的还是便宜的？

罗伯特告诉我们，一定是先主推贵的。因为人们心中首先都存在一个“互惠”原理，就是你给我点好处，我必定给你点好处，否则，绝大部分人内心会有隐隐负罪感——只要你接受了商场内的试吃，N多人最终会买点什么。

“拒绝一退让”原理

“拒绝—退让”原理的行为表现式是：你退半步，我也会接下来退半步。

例如我向网友“调味酱”借钱，我借多少合适呢？我上来就问，“借我两万人民币好吧?”

“调味酱”肯定郁闷死了……哎，大家只是网友，虽说还算聊得来，也不能这样啊！

所以，“调味酱”一定会曝着牙花子回答，“老雕啊，我最近也手头很紧……你嫂子刚刚生了第八胎，你大侄子又要去美国留学，我最近刚巧车还撞坏了，保险也过期了，宠物狗也生病了……所以，你看……”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我也只好哭丧着脸说，“没想到你也这么不容易……好吧，我先拿二百应应急。”

大家猜“调味酱”会怎样？想想你自己的经历。一般而言，他会长松一口气，立即掏二百给我，盼我赶紧走，还仿佛占了便宜似的。

这就是“拒绝—退让”原理。“调味酱”拒绝我了，但同时，就给他的退让留下了转机，只要我接下来放小金额，就容易达成目的。

这时我们发现，让店员先给顾客介绍较贵的，殷勤地介绍。等顾客面露难色，觉得贵又不好意思承认时，店员迅速推荐一款便宜些的，这时，顾客的心理就跟占了便宜似的，成交反而特别快速，呵呵。

“承诺和一致”原则

在美国，圣诞节的销售，对N多零售公司而言，都是再重要不过的销售时段——尤其对玩具行业，无论贫富的父母，都会在圣诞节给孩子买大量礼物好挂在圣诞树上。基本上可以说，圣诞节促销成功，一年的利润就有了保障。

但问题恰恰体现在圣诞节之后怎么办？销售淡下来一点点不要紧，问题在于，降下来的十分巨大！甚至很多父母，即使在圣诞节过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后的不久，就算孩子过生日，也不再给买礼物了——因为圣诞节那次已经买得够多了。

玩具公司想了很多方法，例如加大投放广告量，但随即发现，问题不是孩子，只要有广告，有新鲜创意的玩具，孩子们肯定都闹着要买。问题出在父母身上，父母已经兑现了圣诞节买玩具的诺言，就决不肯接下来几个月内再买。

降价也无动于衷。父母们不买了就是不买了，无论贵贱。

而罗伯特老兄被一家玩具公司给害了，才引发下面这个案例。

一次圣诞节不久，罗伯特又来到玩具公司买玩具，买一个会吃喝拉撒唱歌睡觉的机器人，碰到一熟人，那家伙在玩具公司做事。

聊天中，罗伯特也发现自己犯了错误——圣诞节我已经买过N多玩具啦，为什么没多久又来买呢？朋友指出，圣埏节前，你是否承诺过孩子，送他这款吃喝拉撒机器人？

“对，那时电视机里天天放这个广告，我的孩子当然哭喊要买，我自然答应圣诞节礼物会送这个。”

“这就对了，玩具公司极力打广告促销这款玩具，却偏偏在圣诞节来临时，有意缩小放货量，就是说少数人一抢而空，多数人根本买不到——这时，你会不会不给孩子买圣诞节玩具?”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“当然不会，买不到这款，我只好挑了很多别的款玩具给孩子。”

“这是你圣诞节的承诺，你兑现了；但对这款玩具的承诺呢?你还没履行，过完圣诞节，玩具公司立即大幅投入这款玩具的广告，继续轰炸孩子们，让孩子想起，虽然圣诞节玩具得到不少，可这款最好玩的还没拿到手啊，孩子们就会去央求你买，按照以往，圣诞节后你不会再买任何玩具，但这次，由于此款吃喝拉撒机器人，是你已经承诺过要买的，所以你只好来履行诺言——看!玩具公司把圣诞节买这款玩具的承诺，拆分成了两次，一次圣诞节，一次这款玩具——你就只好履行两次，玩具公司赚你两遍!”“啊！现在我就去退了这款玩具!”

“是啊是啊，你发现进人了玩具公司的阴谋，可你真的能退货吗？你向孩子做出了承诺，你平时教孩子做个守信用的人，现在能空手回去对孩子说，我发现这是玩具公司的一个阴谋，所以孩子，我只好对你不守信用了。”

呵呵，罗伯特同学这个精彩案例，告诉我们，“承诺和一致”是一个多么牛的原则！但不要仅仅把“承诺”理解为真正的、口头或笔头的、显意识的承诺，很多潜意识的举动，也是“承诺”，而在营销行为中，商家巧妙利用准顾客们下意识的承诺，能够带来很多商机。——例如“虚报低价”阴招，就是利用人们心理上已经潜意识承诺要购买的有效运用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小卖部怎样赚1000万？

开一间便利店能在几年内赚1000万吗？这个问题要看你采取什么战略了。战略正确，执行到位，不出意外，三五年赚1000

万不是神话。

压强原理

跳回原来的课程，有点尴尬呀，都讲那么多大学课程了，又跑回小学基础，我有些精神分裂……不过也还好，老雕严重的优点就是大学课程小学讲法，小学课程大学视野，牛得不是一般颜色。

我隐约记得我先前讲过，你无法为所有顾客提供所有价值。

其实这个，对创业者而言，就意味着“创业机会”。

零售超市而言，沃尔玛和7-11已经修炼得登峰造极吧？是不是对于创业者而言，就毫无机会可言呢？

如果让我来分析，我会说，抄袭沃尔玛和7-11的价值链，基本上成功机会小于一辈子买一张彩票还中500万……呵呵，远远小于。

但基于“没有一个企业，能为所有客户提供所有价值”这个理论呢，就肯定还有机会！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我住的小区，有家小型便利店，非常非常小，比常规的7_11店还小一半面积。但针对小区住户的服务，定位十分准确，超级赚钱。

我偶尔炒个鸡蛋，发现家里没葱，打个电话，5分钟后，一根5毛钱的葱，就送上门了。没盐没鸡蛋，也是快速送货。基本上我现在已经懒到，晚上想吃点水果，就拨个电话，有时候都不是我想吃什么，而是问“你那儿今天进了点什么水果啊？给我随便送点好了”。

看，这就符合了早期一点说过的理论，针对小资金创业者，你提供的“价值”越狭窄、越准确，就越容易获得成功。记得中学学过的“压强原理”吗？增大压强，除了增大压力之外，还需要缩小什么？

这个小小便利店，就专门为小区内五六栋楼的住户提供日常商品。你可能问了，“恐怕五毛钱一根葱，每天卖几捆，也赚不到多少吧？单价和利润都太低啦！就算周转率高一些，但离赚1000万目标似乎有些遥不可及。”

“把客户培养懒”策略

嘿嘿，我没讲完呢。

我只说了他们靠“送上门，一根葱”之类的服务来锁定我，还没说后面的招数——事实上，他们的一个战略核心，就是“把客户培养

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

懒惰”。

检讨一下，这半年来，我几乎没怎么太去过离家不远的家乐福，那里虽大，但我懒得排队，更因为那里的商品，98%都是我不需要的，而我需要的2%商品，居然小便利店里都有了！——这样一来，我为什么不变懒？需要任何东东，一个电话，送上门，还免费送，凭什么一捆手纸之类的东西我要专门下趟楼，走20分钟去家乐福买？

葱、手纸，利润薄？有利润高的啊！例如红酒，小便利店里，整整两面墙都摆着，几乎没国产的，都是从二三百到五六百的日常餐酒级别。

简直太准确了！这个小区老外极多，对欧美老外的中产（及往上）而言，红酒就是日常必需品。而这个小便利店提供的英语服务，更大大提高了“锁定度”。

想想，一瓶红酒的利润，是不是超过了一车的大葱？

奶酪、熟食也各式各样。水，从最便宜的农夫山泉，到伊云、巴黎、SPA，有气的、带咸味的，非常多，注意，一瓶柠檬味巴黎水的利润，恐怕超过一箱农夫山泉哦！

恰恰这个小便利店，卖巴黎水比农夫山泉还快！

独特的竞争优势

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

思考一下，准备创业的同学，俺家楼下的这个小便利店战略，沃尔玛和7-11能学吗？不但他们学不了，换一个其他居民小区，可能都学不了呢！

“压强”原理在这个小便利店身上之体现，就是“别看我力量不大、实力不强，但我服务的人群极小、极准确，压强算下来，非常之大”。

事实上，这个小店的老板已经开了好几家分店了，都设在北京最高档的楼盘社区内，老板十分敬业和精明。就算这几家店，货品也有很大不同，因为有的楼盘明显住户扎堆嘛——有的楼盘欧美人多，有的楼盘日本人多，还有的都快成韩国人小区了。

针对不同消费特征，他不断调整货品品类，总能狠狠抓住该小区的消费习惯，靠“送上门，一根葱”的“把客户培养懒”策略（理论上讲，只送一根葱，从成本上讲，是赔钱的），慢慢递进式地锁定这个楼盘住户的大量日常消费。

这么讲，有点感觉没？开个小便利店，没多少钱吧？（那两墙红酒，是值好几万，但都是红酒代理商免费铺货啊！）但综合一看，居然利润也很好，周转率还很高！

要我说，该老板守着北京这么多高档楼盘，只要按照原有战略，不断打造核心竞争力，自循环、自强大，恐怕没个几年，总资产过千

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

万，非常靠谱。

竞争对手觊觎丰厚利润

回到俺们家楼下这家叫“楼间风儿”的小便利店，大家是不是觉得挺了不起的？启动资金少，利润率较高，周转率也较高，不失为一个不错的创业项目哈？

但是，问题很快就来了。

老雕这么一说，尤其把“楼间风儿”便利店的模式那么一分析，很多人都看懂了，关键词也找到了：目标客户狭窄而准确，为锁定客户而不惜某些单笔交易赔钱，服务上佳，定价稍高。(谁让目标客户对价格不敏感呢？例如，我从来不知道鸡蛋卖几块钱一斤，火龙果称猴桃最近的价格是涨是跌……尤其红酒，牌子、年份太多，非常难以比较价格，多标个三五十块，几乎没人能感觉到。比卖大葱爽多了哈!）接下来，另外两家和“楼间风儿”便利店相同战略的便利店也入住俺们家楼下了，“楼间风儿”该咋办？！

怎么设置竞争壁金？

战略被人看透了，竞争者来了，可“楼间风儿”的某些“壁垒”还未形成，怎么办？例如地理位置壁垒，“褛间风儿”就没有，五六栋楼的一楼的空房间还有很多能租到；进价壁垒也未形成，因为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

超大规模采购，才能让供应商低头，小小便利店那点销货量，还不足以揉捏供应商；品牌忠诚度壁垒……就别提啦，小小便利店，哪有太多品牌可言呢？

“楼间风儿”便利店老板非常之愁眉苦脸，因为隔壁新开了家“敲锣打鼓”便利店，定位和自己完全相同……本来，“褛间风儿”的老板以为没人知道自己偷偷摸摸闷声发大财，她从来见人就说，“生意多难做啊！每个月都赔钱”，就怕别人知道她这小便利店其实每月利润三四万！结果，万恶的老雕，轻轻松松就把她给出卖了……出卖了别的还好，偏偏把自己的全套“价值主张”和“经营策略”给讲出来了，结果，弓丨来该死的“敲锣打鼓”便利店竞争。

“敲锣打鼓”便利店整个一反面典型！不会别的，就知道靠低价竞争！你一根葱卖5毛，他就卖三毛九，虽说这个小区内的消费者对价格不敏感，但相同东西便宜点，谁都乐于接受。尤其同质化的东西，例如农夫山泉、可口可乐、舒洁卫生纸等，确实应了那句老话“没有5分钱买不走的忠诚度。”

“楼间风儿”的老板该咋办？还好，她也来听老雕的创业课来了！

“泰森策略”与“刘翔策略”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“楼间风儿”老板听老雕讲课后，明白一道理，门槛低，当然竞争者跟进抄袭就很迅速，说白了就是，三岁小孩子赚到金元宝，谁不想抢啊？泰森拿着金元宝，你抢一试试？刘翔捧一金元宝，你追一试试？

所以“楼间风儿”面对着该死的“敲锣打鼓”低价竞争，要么学泰森之路，也拼价格，把对手拼死！所谓伤敌一千自损八百；要么学刘翔，一跳一跳的跳没影了，对手不明白你跑哪儿去了。

“楼间风儿”老板因为是个聪明女孩——也是，不聪明，哪儿看得出原来高档社区存在着巨大商机啊！所以，她决定学习刘翔策略。

刘翔策略是什么？就是能力增长策略（相对的，泰森策略，是资金实力PK策略）。能力往哪方面发展呢？

发掘新的价值主张。

发掘新的价值主张

我们需要再次审视“楼间风儿”所在的细分市场，挖掘挖掘其核心顾客都有哪些特征。

“楼间风儿”MM最后发现，自己原有的顾客群，尤其是核心顾客群（排除掉偶尔购买的那些顾客，比如老爷爷老婆婆、小孩子等非主流客户后），都是些高收入、高知识、三十岁到五十岁间的人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这些家伙呢，有一巨大特征，就是怕死！……呵呵，意思是他们怕得更强烈些。这时，“楼间风儿”就出现一个新的价值主张核心：绿色。

我上次从“楼间风儿”便利店买西红柿，送上来时，小伙计特意叮嘱我，这个西红柿比前几天的贵不少，贵三倍呢，不过可是“有机蔬菜”！完全无农药、无化肥，您生吃一个，就知道味道比那些化肥催起来的，新鲜太多了！

我一试，嘿，还真是，味道确实不一样。就这么着，我后来买西红柿、柿子椒、土豆，都点名要有机蔬菜了。

其实我这个行为，简直太好理解了，只不过原来“楼间风儿”没竞争的时候，没太仔细研究——例如，她店里的普通散装鸡蛋，就远远不如“德清源”等“绿色鸡蛋”卖得好。

竞争对手这一逼，把她逼急了，开始大打绿色牌，逐渐在消费者心目中，区别于“敲锣打鼓”便利店，树立起“健康”的形象。

不过……这刚刚开始，才哪儿到哪儿啊……领先竞争对手那1毫米距离，打个喷嚏时间都不够，就被追上了！

怎办？待续！

机会和能力间呈螺旋式上升成长

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

接下来，老雕要开始即兴发挥了，细节肯定有误，希望别死缠烂打……咱们主要谈思路，先给出定义：机会和能力间，呈螺旋式上升成长。

看到新的机会~?培养新的能力~^培养成新的能力?又会有空间看到更新的机会……一路螺旋式上升。

所以，该如何发展？如何摆脱竞争对手？

1.分析自己目前所在的细分市场，尤其判断自己目前的“价值主张”是什么。

联系到“楼间风儿”便利店，发掘出新的“绿色”机会后，又进行下一步的拓展。这时，“楼间风儿”发现自己有个优点，是“敲锣打鼓”便利店暂时比不了的——红酒销售！

卖这个东东，其实是麻烦事，你的销售人员必须懂红酒才行，这可不是一天两天的事，培训一个红酒促销员，通常需要几个月的强化培训呢，这瓶酒，产地？年份？风格？是黑莓子还是偏巧克力风味？葡萄的种类有哪些特征？……哇，这些东东，“敲锣打鼓”一时半会儿搞不定。

看，这就是能力的体现。也是我前面讲过的，“运营’’和“团队”所引发的优势，带来的“执行”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. “深挖现有的细分市场，并尽量延伸这个细分市场。”

3.在延伸中，带来新的能力，换回新的理解，发现新的机会。

什么新的机会呢？通过沟通和了解——卖红酒，就是一个和顾客聊天的过程，这是给客户送卫生纸（和其他消费品）时不具备的，经过这种能力的培养，聊啊聊，“楼间风儿”发现，有些顾客曾经有“断电”的教训，有的顾客呢，灯泡坏了，没时间买，都坏了半个月了，还没换新。有的呢，没时间交电话费、没时间给燃气卡充值……怎么以前没发现呢？这其实在目标客户，尤其是核心客户中，很常见啊！他们都是一群“有钱没时间”的人嘛！很正常。

这时，“楼间风儿”决定推出新的服务，代客户买电、换灯泡、充燃气卡……通过卖红酒培养起的沟通能力和信任感，又不额外收费（当然换灯泡的灯泡钱，顾客自己付），“楼间风儿”把“便利店”的“便利”二字，从商品拓展到服务。在这个阶段，虽然服务本身赚不到钱，但大幅增加了“交易机会”，起码给原来的卫生纸、洗洁精销售带来了新增长——王永庆卖米的例子嘛，只要能够勤去，就能猜到你的消耗量，给你买电，从你家拿电卡时发现你家洗洁精用光了，晚上把冲完电的电卡送回时，“顺便”带来一瓶洗洁精，很顺理成章吧？

4.拓展出新的细分市场，重新定位自己的价值主张。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

随着“楼间风儿”服务能力的大幅提升，新的机会出现在眼前。其实想想看，这时的“楼间风儿”便利店是不是更像个“小管家”了？顾客已经把她的电话号码当成了“万金油”，什么小破烂事，生活的小需求，都叫她给办？她还真免费给办！

能不能拓展出新的细分市场？当然容易啦……我这种懒人，肯定不会自己洗衣服吧？肯定是叫洗衣店来送洗吧？“楼间风儿”推出洗衣取送服务时，我也乐于接受，理由有二：首先我并不愿意N多人出入我家，用生不如用熟，从安全角度讲，我也愿意用一家。第二，更重要的，“楼间风儿”并不是自己开洗衣店，而是提供三家给我选（其实就包括了我原来用的那家！），她只管取送，但关键是比我原来获得的价格便宜！

明白了吗？这其中的玄机？“楼间风儿”变成携程网了，通过携程订酒店，比自己单独去酒店拿的价格便宜，携程还能再从酒店方收取一笔佣金。当“楼间风儿”拥有“大单”时，确实就可以压榨小区内的洗衣店了……还顺便把利润让给消费者一点点。

通过这个思路，“褛间风儿”一下子财源打开：小时工的清洁服务，皮鞋养护（这个可是我最希望有的服务，把我的皮鞋都拿走擦，擦得干干净净，除臭除菌后，再送回来，最好，不对季的鞋，还帮我保存！哈哈）……拥有客户资源，就能转化为利润。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5,拓展新能力的同时，壁垒逐渐形成。

这个就不必多讲了吧？这时的“敲锣打鼓”和“楼间风儿”已经不能算是一对竞争对手了。级别差开了，即使是零售那一部分，也可能被“楼间风儿”削得惨不忍睹……呵呵，我们也可以把“楼间风儿”的思路叫做“占领电话机号码思路”。因为“楼间风儿”MM的绝大部分生意，都是通过一个电话号码开始的。谁占领了那个号码，谁就尽占风流。

大家想想看？你脑中，电话号码能记住几个？你电话机上，快捷拨号键，一共有几个？是不是占领住一个，“楼间风儿”MM的生意，就可以扩大很多呢？

事实上，每个人好好观察观察，都会发现身边的可抄袭借鉴的“楼间风儿”便利店，只不过，太多人都只会用低价格来竞争，这是我所鄙视的。而通过差异化打法，获得新“蓝海”，最终令“楼间风儿”倒闭，那是光明正大，值得赞扬！谁让“楼间风儿”不好好读我帖子呢？

全新开创一个行业的机会，并不多。但从任何一个传统点切入后，都有可能通过“能力—机会—新能力—新机会……”开创属于自己的“蓝海”，不是吗？

运营与调整

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我也承认，所谓具体“术”上面的支招儿，非常危险。因为涉及的元素太多，一着不慎，满盘皆输。但我上面谈便利店案例的核心，还是“道”的层面。总结一下：终局判断——早晚会有人来整合社区服务，那么从便利店开始转型过去，还是值得大赌一把。

风险评估——确实有很大风险，但原地不动也是死，还不如趁着竞争对手立足未稳，主动出击。否则相峙一两年后，恐怕连“变”的本钱都没有了。

能力测算——我比竞争对手早来了一年多，起码混得脸熟吧？脸熟对于零售没啥作用，但对服务来说，却十分重要。

客户价值诉求——事实上，有些是我瞎编的，有些却已经发生，例如我说有机蔬菜好，他们就进货；我说某牌子酸奶不错，过几天他们居然就有了！这种围绕着顾客需求而改进的行为，恰恰是转型到服务的一大特征。

大赌才能大赢——如果赌赢服务，赌赢那个“占领电话号码”……很长时间的壁垒型垄断噢。

这期间的过程推敲、某些经营细节，我决不坚持。我要强调的是：通过以上几个大原则的考量，总有一个个节点的创新和跳跃来支撑其发展，最终达到目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

还记得我通过一个“枕头”来说明“完美睡眠”吗？到底枕头怎样改良，不亲身经营其中，绝难发现枕头的高矮软硬具体数据为何……但“完美睡眠”，一定是通过无数“枕头”的调整，而达到目标的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

擦车也能擦出百万利润

说到擦车赚第一桶金，有读者说了，你是不是在讲成功

学啊？

别逗了，我怎么能讲那么俗那么俗的、那么普通那么普通的“成功学”呢？我明明讲的是“超级——成——功——学”啊！

呵呵。

前面曾经说过，很小很小的资金，自己创业，往往逃不出两条路，一种是抄袭自己老东家的路数；一种呢，是干脆自己摸索或“发明”。

以前那个“开小店”的案例，就是我身边的。今天再说一个还是我身边，一个小家伙怎么白手起家创业的。

失业的擦车小工

这个小家伙的创业啊……说起来估计也要让很多人心酸，真的真的是一穷二白，家徒四壁啊！几乎是“零”资金创业……要说综合起点，我几乎敢打赌，这个小家伙比这里看帖的兄弟们99*9%都低。不信？我问你，你看到我这帖子，是不是因为你上网了？而我要说的这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个叫“韩青”的小家伙，到现在也几乎没摸过电脑，他整天摸的是什么呢？擦车布……哈哈哈哈。

老雕我是个懒人嘛，从不会自己擦车。这个韩青给我擦车，已经两年多了。他原来是附近一个修车行的擦车小伙计，那个破修车行，破破烂烂的，我肯定是不敢把车放在那里修啦，不过那个破烂修车行有擦车业务，我从小区一出门没几百米就到，所以就经常在这里擦车。

谁知道是那个破烂修车行的老板滥赌呢，还是房屋租期到期呢，反正，后来这个修车行倒闭啦！那里的这个勤快小伙计韩青也就失业啦！

韩青虽然勤快，但学历确实是低，除了擦车飞快外，似乎也没有一技之长——就这样，还能创业？嘿嘿，要么怎么说天无绝人之路在脚下，塞翁失马安知非福如东海呢？！这次倒霉的失业倒成了小伙子人生的最大转折点！

韩青家在农村，北京也没亲戚，突然一失业，最大问题就是：吃什么？（此处省略对我国福利制度之探讨五万八千字）靠山吃山靠水吃水，还接茬儿吃擦车吧！所以——;天，我就在俺们楼下地库我的停车位，见到这小子了！(我每天回家时间木固定，看来他等着我有一会儿了。）韩青满脸堆着生硬的假笑，向我打招呼。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“老雕哥，好久没见啦!”

“哟！是你呀！原来是你呀！原来是你呀！（我当时根本没记住他叫什么，所以赶紧打马虎眼）最近干嘛呢?”

“哎呀，就是失业了啊，您看，我继续给您擦车吧？您以前平均一周擦一二次，一次十元钱，一个月擦车差不多花五六十元。但您现在如果给我每月一百元，我就天天都给您擦，保证您每天早晨出去时，车都是锃光瓦亮的！我还每星期都给您打蜡一次……关键是，您不必再花时间去洗车行等车擦好，我给您擦，都是半夜在您的停车位上擦，您完全一分钟都不耽搁，就每天都得到光鲜的靓车啦。”

别说，他这最后一句话，完全打动了我。

我几乎没思考，就把一百元给了他。

寻找客户的需求

后来我才知道，小兔崽子最开始没饭吃，用这个方法招揽我们这个小区地库车主时，50元一个月就给擦！没饭吃嘛……不过，就算再笨十倍的人，只要慢慢发觉其实还有涨价空间之时，都会毫不犹豫出手的。

所以没多久，韩青的擦车费就从每月100元又提高到了150元！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

没办法，特定环境就是-俺们这个小区，确实都是高收入，大约十栋楼，一千几百户，两千多辆车，逛一圈，和名车博览也差不多少。奔驰、宝马、奥迪、凌志、路虎、保时捷等几个牌子差不多占了一半以上，这就直接导致一个结果：这些住户，对时间的珍惜程度特别高。谁都愿意每天早晨开着擦得锃亮的车出门，可谁也不愿意真的每天去擦车等待那十几二十分钟。这时，韩青的服务就绝对物超所值，150元一个月，简直N多人乐于接受。

利润分析

从此，韩青就变成了个地老鼠。每天半夜都辛勤地在地库擦车，白天睡大觉，呵呵呵，要么我怎么觉得他现在比两年多以前皮肤白不少了呢？不见光啊！

随着时间推移，他自己有点擦不过来了，他也怕别人抢他的生意，不敢雇生人，就干脆把老家的穷亲戚都给叫北京来，给他打工，一起擦车。

其实，你也别真以为很累，因为北京下雨下雪并不很多，大多数时候，一辆车只需要一分钟，拿油掸子掸一遍就很干净了。只有真下雨下雪时，为了兑现“每天清晨都擦得锃亮”的承诺，韩青和他的“擦车亲友团”才会累得贼死，拼命苦干一夜。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我个人而言，还从没听说过洗车要洗底盘的……清洗汽车内部，事实上是这样：我的脚垫如果脏了，我就拿出来，放在地上，第二天，就得到清洗过后的脚垫了，自己铺上即可。每个月交钱那天（其实没准，哪天他等到我了，我就给钱，早几天晚几天没谱的），他就赶紧趁我在，给我清洗车内——因为我大部分时间都是自己一个人开，所以车内不脏，顶多一点点灰尘，所以一个月清洗一次内部也就够了。

至于物业允许与否，事实上并不存在任何问题。因为我是业主，我授权任何人给我洗车，他都有资格进入车库，给我洗车。物业没权利“赶走”我“授权”的洗车人的。当然，实际运作中，和地库保安搞好关系，估计还是蛮重要的。

有些事，就怕算。他现在固定能拿到的“车份儿”，差不多在四百辆左右，这意味着，他月营业额在6万元上下！一年可就是72万元噢——成本呢？他好像搞定了地下车库那个管理员大爷，自来水不要钱……那点洗洁精、车蜡的成本，大家自己算吧，如果我说他一年下来的净利润超过50万，大家可千万别吃惊。（因为我算过后，可真是吃了一惊呢！）当然啦，这个数字，离咱们要奔向的1000万，还有差距。况且，韩青现在也确实面临着竞争了。容我后面再讲。

价值主张

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让我们把视野提高一点点：如何看待擦车赚的这100万。

首先，韩青同学的擦车，用专业术语来看待，就是他提出了一个很好的“价值主张”——当然，他自己可能从没听过这个名词c没所谓，前世界首富洛克菲勒可能也没听过呢，但不妨碍做得对。

韩青擦车的“价值主张”，关键在于针对非常窄（只是一个小区内的地下停车库）的客户群，提出了一项简单而明确的服务：你以后无需再花时间去洗车行洗车，你甚至感觉不到我的存在（当然，每月收钱的时候你还是能感觉到），就每天都有擦得崭新的车开了。

这个狭窄的“价值主张”，多半换一个空间，就完全失败。例如放在经济适用房小区，大家一是不会接受其较高的价格，二是针对很多工薪阶层而言，是否每天都要开着一尘不染的车出去，没那么紧要。（可对于大律师、大老板、很看重面子的职业人士们而言，就很有必要。）深刻了解“价值主张”背后的含义后，很多人就会明白“压强原理”了。因为越是“通才型”企业，越无法服务好狭小的特定人群。说白了，就是：“这个世界上，任何行业里，都不存在完美的企业!”

为何这么说呢？因为如果完美的产品不存在的话，又何来完美企业？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

举个例子，哪个牌子的汽车是“完美的汽车”？奔驰的S600够好吗？很多国家的元首都坐耶！可是，论安全，沃尔沃似乎某些方面更胜一筹；论操控，宝马撅着嘴说其实自己的760要好那么一点点；论安静，雷克萨斯瞪圆双眼，拿着分贝测量数据说自己的LS460才是世界上最安静的轿车；论速度，布加迪说我二点几秒就能拿到百公里加速成绩，你连我尾气也闻不到噢！论尊贵，劳斯莱斯、宾利又都齐刷刷地站起来，表示“不服！不服!不服……”

如果要评价起经济性，例如省油与否和保养、保险费用，那奔驰简直更应该无地自容啦……这么说，大家明白否？奔驰其实已经是很好的车了，但依然无法在各个方面做到完美。只要你某个方面能做得更好一些，就可能抢走奔驰的一部分潜在客户。而你提出来的、那一点点比奔驰还好的部分，就可能成为你的“价值主张”。

竞争者要来偷袭

咱们继续韩青小同学的擦车事业！

这时，又要新加入一个重要角色了：安公公！

话说，这个安公公，那可真是命运多舛啊，早前一些时候，曾经代理英国鞋，赚得钵满盆满，身家过亿……可是呢，非觉得炒股赚钱更容易，就把所有流动资金都拿去炒股，结果，赔得一″塌糊涂，他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一’狠心一’咬牙，借了笔高利贷，就去澳门了……结果大家都猜到了吧？在澳门安公公把身上的最后一枚钢镚儿都给赌输了。

安公公爬上了38层楼的楼顶，正要跳时，突然想起来，我不能就这么死啊！有一个人，欠我一人情呢！这个家伙，如果还我这个人情，我不就能翻身了嘛？！

安公公二话不说，解开裤子，当降落伞，就纵身飞了下来。（可见安公公的腰围有多么震撼！）然后，回到北京，找到了老雕。

“老雕！你丫记不记得，你欠我一巨大巨大的人情?”

“唔……唔……说实话，我真想不起来了。”我一脸迷茫状。“呸！你真是没良心！我问你，你那个《自废武功》的破帖子，谁给你加的红脸？你真是不要脸哪你，这么大的恩德，你居然忘了！五湖帆帆曾经写了个《网络时代的领导力》的帖子，曾经私下要给我200元加精，我都没同意呢！我可是免费给你加了啊!”

安公公说完这话，脸皮比城墙还厚的老雕脸红了。

就这么，老雕收留了安公公，并且给了安公公1000元“巨款”的启动资金.....

各位，安公公这时也瞄准了地下车库的擦车赚钱一途。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让我们站在韩青的角度，该如何面对虎视眈眈的安公公呢？

要知道，安公公也不是吃素的啊！

战略分析

既然我们决定站在小伙子韩青这一头儿，就该好好想想，如何面对安公公这头恶狼。之所以安公公不是吃素的，就是因为，安公公也曾经看过老雕的无数文章，把很多的竞争策略学得头头是道。再加上安公公现如今一穷二白，很是肯吃苦，所以，不万分小心是不行的。

对付敌人，很重要一条就是，了解敌人的思考方式。安公公嘛，很容易揣测，揣测老雕的思路就行啦。

按照迈克尔?波特的竞争策略，无非三个方面：1.总成本领先；

2.差异化；

3.业务聚焦。

第三点可以暂时抛开了，本来擦车就够业务聚焦了，您倒想不聚焦，帮人修修发动机呢，谁敢让你修啊？

那么，总成本领先——指的是啥哩？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其实说白了很容易理解，就是谁能用最低成本提供最低价格的服务。如果安公公的穷亲戚更多，找来更多只要管吃管喝一月给200元生活费的穷亲戚，一发飙，把单月擦车价格给降到50元咋办？

肯定有市场嘛！因为毕竟，再有钱的人，相同服务，也不愿意浪费钱。再说，车库里也有很多车是雅阁、凯美瑞、马自达6这个档次呢！倒不一定说开这些车的人没钱，而是这些人没准就是“物超所值才付钱”的信奉者。

差异化战略

50元擦一个月，已经是太低太低了，几乎没太多利润了。可是如果能撕下来一块肉，安公公就会出手！

况且安公公还有第二个选择：差异化。

完全避开价格的敏感，安公公只针对那些高档车展开竞争。例如，这个地库有差不多一百多辆非常牛的车，兰博基尼、法拉利、宾利GT大陆、保时捷……还有几辆改装过的好车，都是二三百万以上的，烧包才买的烧包车。

针对这些人，其实有些是目前韩青争取不过来的。钱，这些烧包车主根本不在乎，但他们对品质异常挑剔——否则，也不买兰博基尼这种极其难驾驶、质量很成问题的神经病车嘛！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果安公公专门为这些车提供差异化服务，例如：——天天擦洗车，实际上车表面的灰尘沙粒会磨损车漆，而如果花点本钱，投资一个手提式高压水枪呢，先用高压水枪喷淋，就避免了擦车布对车漆的划损。

——韩青目前用的那种普通车蜡，难道还能用于宾利？！开玩笑嘛。所以，进口顶级车蜡，一定会获得高端客户的青睐。

——N多辆车，都用一块麂皮、一个油掸子打理？多廉价啊！提供给高端客户的用具，必须是一车配一套，并且有时限的，每半年，就会换全新的一套！

——针对顶级好车，仅仅打蜡是不够的，定期封釉才是王道！OK，您既然不愿意去外面的美容店封釉一等就是三五个小时，那么我来吧：拆装式临时搭起的无尘棚，给您每月一次进口材料封釉，让您的爱车每时每刻都华光溢彩！

——细节，细节必须完美。仔细检查，车轮胎里通常会塞着小石粒。所有的汽车说明书都会告诉你，应该清除这些小石粒。但普通擦车工才不会去清除呢，因为太麻烦啦……我们高品质的擦车，就包含了对您安全构成隐患的“轮胎小石粒清除服务！”

实际上，我只是随便想想，就能想出这么好几条。如果真正在运作中，和顾客贴近，肯定还能发现无数高端客户的“小小不满”，如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

果都尽量去理解和发掘，“差异化”不愁不够多！而差异化的结果，可能就是安公公虽然收费500元一辆，还是N多车主愿意埋单。

这时，我必须说明了，各位观众，不得深究！我只是用案例的延续想象，来帮大家展开思路。你要细节上玩命很抠，我就没办法讲了。

思路展开，就好办很多。但实际做时，会有各种各样的变故，记住，变化，就是机遇。再牛的商学院教授，也无法停留在空想上，把所有变化一一预知。而企业家的责任，就是在变化来临时做出最佳应对，腾挪登顶！

防守反击

继续韩青同学的擦车大业。

既然韩青想明白了安公公种种毒计，为什么不能自己先把他给封杀了呢？！

说干就干，韩青开始设计：

首先，把自己现有团队分分类分分组。筛选出一支相对最差的队伍，去开垦低价市场。没错，用50元一个月给人擦整月，赚不到钱，但会有效阻击安公公的小黑手渗入自己地盘。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然后，成立“极客小组”（呵呵，和美国百思买学），专门为高端客户提供服务。虽然，可能初期赢利不会很好，但会因为服务水准的变更，提供很多擦车新思路，积累能力，为给中高端客户移植做准备——也就是目前最核心利润的来源，一个不断提升服务质量的机会。

这个高端顾客服务计划，其实可以稍稍砸一点本钱，例如，真的跑美国去加盟个汽车护理服务品牌又怎样？例如老雕曾考察过的美国“普力擎”品牌（其实人家主要核心能力是修车），其实加盟费不是很贵的。但如果穿上“普力擎”的衣服，按照人家的标准化弄法擦车，肯定能获得高端客户的青睐——起码，差异化立即闪现了嘛。

这些“出击”，某种程度上其实也是为了防守。不给安公公插一腿进来的机会，就能保住自己的核心利益——那些每月150元的中高端客户。

万一发现安公公真的开始招兵买马了呢？咱们再免费给韩青同学提供一招“术”，哈哈。就是在安公公立足未稳之时，给他迎头痛击。

我们看看，安公公低端市场已经难有作为。因为韩青已经把价格做得够低，再低安公公由于没法突破规模效益的屏障，就会直接亏本。而高端呢，需要本钱啊，安公公不像韩青，已经有了稳妥现金流

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

去砸高端，万一启动得慢一点，就会死掉。况且，1000元的启动资金，不够去买一个响亮点的加盟品牌！

这样一推算，安公公最可能直接进攻的，就是韩青命脉所在——150元的中高端市场。而手法呢，多半还是中国人最擅长的价格战。

“术”很容易，就是一发觉安公公要开干了，韩青就立即找个借口，展开“买二月送一月”活动。发飙了，“买二月送二个月”都认了！什么意思呢？就是提前把顾客的钱给预收上来——即使损害近期利润也在所不惜了。

因为绝大部分顾客都已经是韩青的老相识了，这种大力度优惠，对价格敏感的顾客，肯定接受。安公公可就惨了——即使有人对安公公的服务感兴趣，但三四个月的钱都交给韩青啦，“安公公，您过几个月再来吧!”

过几个月？安公公多半已经饿死了。

实际上是“业务聚焦”

多说几句，别误导了某些读书不求甚解的小朋友，呵呵。

实际上，韩青阻击安公公偷袭的几种方法，说到底还是“业务聚焦”，就是把单一小区内的擦车业务做到极致。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很多人对战略的误解，最大问题出现在，“我准备在总成本领先方面做什么什么，同时我在差异化方面再做些什么什么……”其实，你很难能同时在三个方面同时有效出击。

韩青之所以发动50元一个月的洗车，是不求有利润的。甚至这个做法，会导致150元/月客户的流失，所以理解成韩青在总成本领先方面发力，是根本性偏差。而走高端的差异化部分呢？因为单一小区内，能接受高价格擦车的群体并不庞大，所以投资甚多之后，能否有效赚取利润，也是个未知数。

所以，根本的目的，还是在两个空白点“封杀”安公公的进入机会。死守住这个小区的擦车霸主地位，还是“业务聚焦”的明显特征。

再次鄙视有人要我教怎么赚100万！100万怎么教？擦车都能赚！赚100万，有时候就是稀里糊涂、乱七八糟赚到的。关键是，后面韩青同学怎么构建壁垒，扩大地盘，闪转腾挪……否则，赚100万凭运气和勤奋，可被钉在100万这个“格局”上就不好了。韩青想把自己的擦车事业继续扩张，建立个小小擦车帝国，就真的需要某些武功了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“共生”策略

安公公创业前传

好了，还是回到正题吧。好像我说过，今晚讲俩创业项目是吧？OK，大家主要听思路。

好，回到安公公代理英国鞋前的经历。

安公公代理英国鞋之前，曾找到我，说自己手里有二三万块钱（那时还没卖肾，所以只有这么点），请教我，到底干啥好？

我说，干脆，安公公你也别急，不想奔小康吗？把二三万翻几番？容易，不过，我也饿了，你先请我吃顿饭吧？

安公公一听，小脸儿都绿了，估计心里骂声山响，“这孙子，明明知道我这点命根钱不多，还趁火打劫，让我请吃饭！真不要脸!”不过，心里虽骂，嘴上还要硬挺，说，“好啊好啊，老雕兄，想吃点啥？最近禽流感啊、口蹄疫啊挺流行，我家附近有家不错的馆子，干净！咱们去那儿吧?”

我就随着安公公去了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一落座，点菜的过来，安公公把菜谱推给我，“我做东，你来点菜”。看他那一脸苦大仇深，我就知道，他小心眼子再次揪得紧巴巴，生怕我点菜点贵喽。

只要让合作方赚钱，对方不会介意你走进他的经营领地，形成共生关系。

我拿着菜谱，把服务员支到一边，说我们等会儿再点菜，你先泡壶茶来吧。

我问安公公，“你这家伙，也算是吃过几次大饭，我问你，这个餐馆的菜谱，哪里不够好?”

安公公看了看说，“好餐馆，菜谱都是图片为主，把每个菜都照成照片，容易让顾客选择，这家呢，毕竟实力小，所以菜谱都是文字组成的，点菜点着费劲。”

“看！这不就是商机吗？安公公你要明白，小资金创业，要靠巧妙的切人点，挖掘生活中的契机，才能小蚂蚁立大功……”’“我呸!”安公公急了，“你，你原来晃点我啊？！就教我这么个破招儿？做彩色照片菜谱，还轮得到我成立公司干？这种餐馆，如果有闲钱，早就找广告公司干了！难道这餐馆老板不知道彩色图片的菜谱好？他就是因为不想出这份钱才不做的嘛!”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我赶紧给安公公倒茶，说：“看你这急性子，怎么跟愤青似的？安静，安静，安静下来，稍安勿躁，老雕这么牛的人，能那么简单就说完个落地的招数吗?”

安公公一想也是，就锁着个眉头（他眉毛长得跟络腮胡子似的），继续听我讲。

好不容易稳住安公公的情绪，我继续讲。

“你看，为什么这家餐馆的老板，不去找广告公司做彩色图片菜谱？你说了，因为贵。为啥贵？真的成本很高吗？你要分析分析再下结论。其实确定了有需求，才是关键，有了需求，如何满足，靠分析，能得出可行性判断……“首先，广告公司的报价高，通常是因为这是个小活计，几本菜谱，就算收几百元一千元，还是懒得接，因为照相、排版、制作，太麻烦！人力物力一算，还不够搭精力的。

“但安公公你想想，如果你来专业做菜谱，同时给200家这样的餐馆做……别，你先别皱眉，一会儿我再告诉你，让200家同时给你这生意，其实非常容易的。咱们现在先假设，你拿到了200家餐馆的菜谱制作生意，成本可不可以大幅压缩?”

安公公兴趣益然，说道，“那太简单啦，我自己就会点佛脱少普（Photoshop)，我表妹花儿SCORPIO闲得没事，她也是作图高手，统一制作方面，成本极低，因为我可以找一个叫‘nmyttd’的借几台二手

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

照片级喷墨打印机，他要是抠门不借，我用短板印刷的工艺，其实成本也很低廉！数码相机可以找网友‘20050630’借，那家伙因为爱国，正想把自己的日本数码相机送人呢……这么一算，其实我做这几百本菜谱，如果是短期内统一制作，二三万的资金根本花不完呢，但我能卖多少钱一本呀?这笔生意能赚多少啊?”

我狠狠拿着大茶壶，照着安公公脑袋瓜子就是一击！“笨蛋！老是急吼吼的要赚钱！这么容易，还用我教?”

安公公眨巴着无辜的小眼睛望着我，“那咋办呢？老雕老师?”

我叹道，“策略！不讲究策略，哪里会有200家餐馆同时找你做菜谱啊？刚才咱们不是分析了吗？这种中档小餐馆，确实有需求，但却不是十分强烈，因为一贵，他们就不做了。我们虽然降低了成本，但实际上，和他们愿意付出的价格一比，利润空间还是不够大，再说这点小钱只赚一次没下次，岂不荒唐？所以，我们要隐藏利润模式，用免费送彩色照片菜谱的方式来推广!”

安公公这回小脸儿由绿转蓝了都，蓝精灵大家看过吧？安公公的脸色这时跟蓝爸爸似的！连话都不会说了……（免费送!天哪！）我赶紧补充，“免费送菜谱，肯定打开局面不成问题了吧?别说同时200家，只要你资金实力充足一点点，三五百家这种小餐馆，都可以立即成为你的客户啊，关键是利润在哪儿产生对吧？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

蓝爸爸使劲点了点头。

我继续补充。

“实际上，这种餐馆，每天都有很多钱与货的流转，只要你和他们建立起关系，关系！实际上，很多小钱，可以天天赚他们的！关键是量能否上去。举例来说，你见过饭馆半夜收泔水的吗？近郊农民天天半夜开着小三轮泔水车来饭馆收泔水，有的饭馆要他们钱，他们就付一点，有的饭馆不要钱，收泔水的就竞争激烈，看谁能靠笑脸争得饭馆老板欢心，得到该饭馆的每日泔水，想想看，这些上好的猪饲料，只要量一起来，都是钱啊！每天单独一家的泔水虽然赚不多，但天天有得赚，累计起来，再加上巨大的量，不是小钱啊……”

安公公听到这，脸色已经从蓝转到透明了！

透明人对我哭道，“老雕老师啊，我还没要女朋友啊……可怜可怜我行不？就算赚到点钱，可身份变成了泔水大王、猪饲料提供商，我这脸往哪儿搁啊？脸没处搁啊，没处搁啊……”

我赶紧安慰，“哎呀，我是举例子嘛！当然从低端举起啦！别哭了，咱不当泔水大王了。想想看，餐馆每天还有哪些钱与货的流转?”

“酱油！盐！味精！摔碎的盘子、碗、勺子!”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“看，思路不渐渐又出来了？不过啊，你说的那些，价格没弹性，所以不太适合隐藏咱们的利润。”

“那咋办呢?”透明脑袋的声音从某个方位向我传来。

“其实，较好的战略是让餐馆老板在不觉得损失的情况下，你潜伏性创造价值！举例来说，有些餐馆提供一种特种蔬菜，小黄瓜，蘸酱吃的，特别爽口，这种小凉菜呢，很多餐馆都还销得不错，但更多餐馆还没这道菜，你干脆做菜谱时，和老板签订一个协议，这道菜的黄瓜供应权归你。

“老板没损失，他赚应得的利润。你呢，供应小黄瓜，但这里有个窍门，还记得我曾说的那个占领电话号码的思路吗？事实上，餐厅餐谱的制作被你掌握了，你即使偷偷摸摸地干，权力也很大呢！因为人们点菜时，经常通过菜谱上照片上的诱人程度，而随手点一道-你的小黄瓜蘸酱，可以偷偷摸摸放在凉菜中相当主要的位置，图片尽量精美！只要这道菜卖多了，你是不是就赚多了？

“有一段时间，我出差时发现，某个城市的餐馆非常流行八宝茶，一个小伙子，拿着个龙嘴大茶壶，离着八丈远，就给你茶碗里倒热水那种，我一调查，居然全是外包的！明白思路了吗？只要让饭馆赚利润，饭馆不介意你走进他的经营领地，形成共生关系，其实想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

想，很多饭馆的酒水促销，尤其是啤酒MM，谁给开工资？肯定是酒公司啊，思路打开一点了吗？

“揭破继底，其实也窗户纸一捅，无非利用彩色照片菜谱的免费，来建立和N多饭馆老板的关系！接下来利润从哪儿来，其实有各种各样千奇百怪的做法……”

安公公这时已经不透明了！恢复了人脸的安公公喜上眉梢，道，“对啊，只要我建立起和300家饭馆老板的关系，通过菜谱还经常有新菜要更新、或价格需调整的特征，我其实可以弱力度控制他们好长一段时间啊！虽然力度较弱，但我的量大，就会有针对他们上游供应商的策略产生……这样一来，我赚钱，不是就容易多了吗？！”

老雕和蔼笑道，“具体操作，还有许多细节需要完善，赢利点还需摸索，但核心你已经明白，先通过这个几乎很小资金的项目启动赚几十万应该靠谱。我明天再给你个创业项目，需要的资金量稍微大点，却是个冲击几百万的项目了。”

好了吧？今天的课上完了。思考的方法，大家读懂了一点点吗？

今天这课，最重要一点还要叮嘱大家，如果发现了“菜谱空白”机会，却去低价格为普通餐馆做菜谱，就成了“点子”——会被迅速抄袭，而且会被价格更低的对手抄袭，你那点小薄利润最后都没得赚。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利用彩色照片菜谱免费制作赠送的方法，把利润转移掉，这一个小小腾挪，就变成了“战略”，起码，是一个战略思考的过程。况且，免费赠送，你不能比我更便宜了吧？被我快速占领绝大多数的餐馆后，你即使抄袭，也很痛苦-哪家餐馆需要两本相同的菜谱呢？

记住，靠某个“好点子”发家的思路，越来越难，因为现在想创业的人越来越多，都跟恶狼似的……一定要学会点视野高度、战略思考。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从“核心竞争力”到“核心竞争链”

打造核心竞争链

你创业了吗？你想快速超越竞争对手、获得竞争优势吗？请听课程——核心竞争链的威力！

聪明人把战术玩成战略，而笨蛋把战略当成战术，这其中的分别在哪儿呢？请听课程——核心竞争链的打造！

先来复习一下原来的功课，老雕的“尺子”，说白了线索很简单，就是：产业链、价值链、核心竞争力。

针对更高段位的读者，我将这一“尺子”升级，将“核心竞争力”修正为“核心竞争链”。

前两条链，已经被N多宗师说了无数遍了。最后一条链呢，其实说白了，也就是老雕这个江湖郎中哗众取宠的狗皮膏药，不过……我用百度、Google一下，似乎还真没啥人用。那好，版权就归我啦！希望有一天，老雕能把这个词儿给完善得人模狗样，然后也跑清华当客座教授去，跟安公公当同事！

以前讲过了，所谓从“产业链”入手看问题，是一个“势”的判断，把产业大势看错了，再如何正确也没用；而“价值链”分析呢，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

则是一个“道”的理解，用视野高度来清晰“价值”的产生和应用。最后这个“核心竞争链”呢，某种程度上，更接近“术”的范畴。但也不能完全说就是“术”，因为这个“竞争链”特别关注“竞争”，也就是充分判断和理解——我的竞争对手是谁？我的竞争对手在做什么？我如何与我的竞争对手展开差异化竞争？从而让我变成和我的竞争对手完全不同的模样——甚至变成没有对手。

举例来说，“低价”是战略是战术？一般人理解，不就是降价嘛！战术喽……但沃尔玛把“低价”玩成了战略。但战略就不仅仅是降价那么简单，而是拆分价值链，把房租水电、员工工资、全球采购、物流配送、仓储结款……N多环节，做一一调整和配置，结果在最终环节上形成无比强悍的“低价”。这时的“低价”，就是一个通过良好战略，自我强大的结果。（成了结果，而非运作过程。）“创新”啦、“品质”啦，都是既可以玩成战术，也可以玩成战略。如何腾挪、如何配比，短短小帖子讲不完。但可以肯定的是，一旦形成战略，其实和“创新”本身、“品质”本身又没多大关系了。所以才在上面告诉安公公，“品质”、“创新”并不是“战略”，根本是两个层面的东西。

价值两万的一张图

说到价值链分析图，确实是EMBA里面的精华啦！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

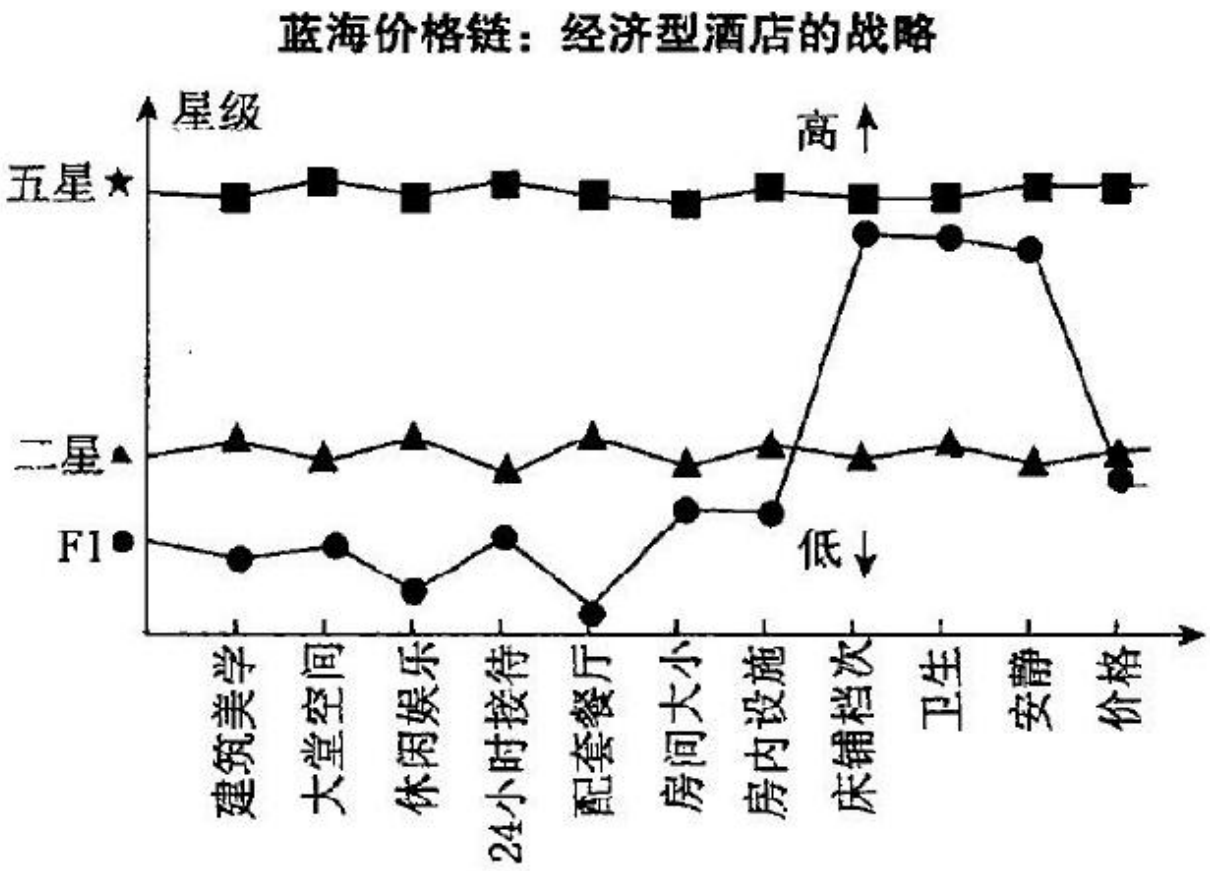
大家仔细看看老雕亲手绘制的这张图。（其实，还不是从我五体投地、跪读N久，每日感恩的老师曾鸣教授那里偷来的？嘿嘿。）这张图，价值人民币20000元。请有心者，隆重收藏。

谢谢。

让我们看看——方块，代表五星级酒店提供的“价值的集合”，也就是一条明晰的价值链。摆的位置很高对吧？就是因为代表了提供的价值水准较高。

从外观，也就是饭店的建筑美学来讲，五星级耶！当然是金碧辉煌、名細设计、气魄非凡，对一个讲求面子的客人来说，这就是一个“价值”，也就是一个“付款因素”。然后大家看横轴下方的文字：大堂空间、休闲娱乐、24小时接待、配套餐厅、房间大小、房内设施、床铺档次、卫生、安静……都是住店客人需要的“价值”，把这些价值串起来，就是价值链喽。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1985 年前后，Formule1 酒店在法国起步时的战略描述。

经济型酒店的战略

二星级酒店呢？则在每一个环节上都低于五星级。例如说你没见过哪家二星级酒店，大堂设计得和五星级酒店一样气派吧？而法国“Fommle1酒店”（咱们下面简称F1酒店，它隶属法国雅高酒店集团），则完全用蓝海战略的思路开创了一条“核心竞争链”。

对很多商旅客人来说，和“睡一宿好觉”比，“建筑美学”重不重要？比较不重要——OK，削减！砍掉！一下子，F1酒店的建筑美学

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

比二星级还烂。

和“睡一宿好觉”比，“大堂空间”呢？还是比较不重要？

那么没问题，砍掉！结果F1酒店的大堂空间也奇差无比。

和“睡一宿好觉”比，“房内设施”重不重要？唉，谁在乎房间内的家具和电视机大小呢？砍！

就这样，把前面一堆的“价值”都给缩水了，然后呢？“睡一宿好觉”相关的几样：床铺档次、卫生、安静，则大力发威，媲美得五星级酒店！这时，“客户价值”就突破了——用二星级的钱买到了貌似五星级的价值——虽然，这个价值的诞生，是用一堆不那么重要的价值削减而产生的，但谁在乎那些损失呢？

就好比，有人交女友，就图漂亮！只要漂亮，女孩的学历低些又何妨？女孩是否孝敬父母谁在乎？！哈哈，是吧？有人则不同，最看重女孩的性格，只要女孩温顺内敛，女孩家庭没钱又何妨？有人说了，我要十全十美的女孩！又要漂亮、又要性格好、又要有文化、又要才华出众，还要嫁妆十足，最好带一千万现金过门……晕，这样的女孩，凭什么嫁给你啊？说白了，那样的女孩也许有，但成本也极其高昂。对于绝大多数普通人来讲，都不可能去选十全十美的——这时，退而求其次，总有那么几样他最关注的，而非“核心关注点”则可以退让。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“核心竞争链”关注的就是这个：我突出什么？我藏拙哪些？尤其一个关键是：我在打造这个链条时竞争对手是谁？

一个女孩子，竞争对手是张曼玉、章子怡吗？当然不是。所以，她的“竞争链”就不应该按照国际影星的去设计——也许是同一个办公室的小妖精？对！就是那个总经理秘书林间疯儿！针对她，“我该怎么竞争？我该削减哪些成本，增加哪些增添我魅力的东西?”

正如网友“中兴VS华为”所言，我画的那条曲线不叫价值链，起码不是多数人所理解的波特所讲的价值链。我画的，更多时候名字叫“价值曲线”，乃是侧重“买方所获得价值的分析”。从角度上看，是站在顾客角度看“价值的集合”、“价值的出现”。而传统价值链呢，则是从“我”（生产方、供给方）的角度看价值的产生。例如研发啦、采购啦、品质啦、销售通路啦、售前售后啦……坦率点说罢，落实到细节，我其实是不懂的——就好比优等生、卡卡、帆帆他们神经兮兮谈质量控制一样，我其实是四窍已通其三--窍不通啊，哈哈。

但回到主题，我们要干嘛呢？我们要赚钱，还是赚“1000万”，这是个狭窄的命题。如果把精力和时间花在品质控制上，恐怕穷其一生也不见得弄得精通，问题出现在：我学会控制品质后，真的就能赚到1000万吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所以最终会回到视野高度这个核心上。

更宏观看问题，怎么看？在今天这样一个充分竞争的年代,是看自己、看对手、还是看顾客？在我看来，顺序应该是：先看对手，再看顾客，最后才看自己。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“卡位”之战

“盘子,，大小决定了竞争格局

早好多年，我的一个朋友就给我上课，说如果你的盘子很小(其实就是我说的超级细分市场），巩固好之后，其实很安全。例如我做一个小小的配件，例如高挡一点的电源插座吧——会不会引来“联想”和我竞争？多半不会，因为这个领域利润和市场“盘子”都不大，联想未必看得起。

OK，退一万步，假如联想（或什么长虹、海尔）真的来了，我怕吗？

其实我不一定会怕，因为我知道，他们不会存“必胜”决心的。一看骨头难啃，他们通常会自己跑掉。（希特勒不是打不赢瑞士，而是不值得用高代价去打一个小小瑞士。）其实，“突破”保镖插座，就是这么个思路成功的。“突破”的团队，是第一流的团队吗？答案是不一定。因为那个不是“主流产品”，所以不能完全说明问题，只能说明“针对他们可行的第一流战略”被他们找到了。

在一个三流领域，老子的二流水平，就能大获全胜，非神经兮兮跑到一流领域，不是找死？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用“突破”的团队，去抢联想的“电脑”市场，你试试？看会不会引来联想的毁灭性打击？起码联想“死磕”你是一定的,你一定经受得住？

价值链不同，“优势的定义”也不同价值链不同，核心竞争力打造方式也不同，尤其是“优势的定义”不同.....

比如北京国贸，是全世界顶级奢侈品的专卖店汇集的商场。对国贸来说，一是不必扩张（多开分店？坏主意!），二是优势一旦建立，防守相对容易。超级市场细分导致北京市不需要N多个国贸。

但北京的家乐福、沃尔玛、7-11、迪亚天天等连锁类型呢？不扩张行吗？不拼命扩张行吗？不扩张代表着竞争力下降，所以明知扩张可能是找死，也不能坐地等死。

海鲜大酒楼年收入做到5000万，战略方向可能就转入“防守型”了。超级细分嘛！已经做到了当地“数一数二”，就无需再成天想着怎么扩张。

快餐连锁呢？你不“数一数二”，可能就被另一个更凶猛的拼死了，所以不把营业额做到50个亿，就甭想睡安稳觉。

年营业额的目标差100倍，请问管理团队（和管理水平的需求）是不是不太一样啊？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

新战略的“先发优势”

在法国n之前，是根本没有“经济型酒店”这个概念的……直到今天，雅高集团的Foramle1酒店也是在法国无敌的——你以为像国内这样？一群疯狗似的，用割喉式拼杀方法，你死我活般竞争？

一个薪新的战略具有强大的“先发优势”，因为在刚刚发力之初，没人愿意抄袭，都在观望。但后来呢，N多法国酒店业者，也都明白fi的战略了，可那时，n已经羽翼丰满，“卡位”成功，占据了有利的“防守位置”。

什么叫“卡位”？法国难道乡村也适合经济型酒店？还不是巴黎等几个大都市？那么，巴黎最适合经济型酒店的位置呢？不外乎离市中心稍远一点的，却又守着地铁口的地方——请问，这种最佳位置，多不多？不是很多对吧？

这时，你惊喜看到，F1已经把这些好位置“卡位”了。（事实上，房屋业主也都明白了自身位置的价值，区域开始涨钱。）竞争对手抄袭可以，但无法复制一个同样的位置出来，就只好付高额房租，去找低一层、差一点的位置——请问，这时F1的优势明不明显？

国内目前的N多经济型酒店杀伐，说到底是热钱太多所致——等潮水退去，你就看到谁没穿裤衩了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一般说来，跨区域的模仿，有时候是个好主意。

西南航空，在美国是无敌的。但在欧洲，却有了模仿者，而且也获得成功。只要不在美国去对撼西南航空，还是有机会的。

问题在于，中国人太喜欢一窝蜂了，呵呵。目前热钱又多……唉，还是窄一点吧，祈祷自己的领域别被人盯上，哈哈哈。

核心竞争链的话题，我们在下一章接着聊。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

八、洞察力

商业模式的行业本质

●“划地为佬”：细分一块市场，在里面当大钱。

●品牌建设就是讲故事，讲故事的技巧在于三个字：附着力。

●奢侈品除“炫耀性消费”价值之外，还有一个特别重要的价值即“美学体验”。

●美“学”体验的重点，在于把美提炼出来，用理论的方式，发表宣言，完成风格诉求。这时，你就能找到知音-也就是认同你那一套理论的一大群人。

●品牌互动，要讲究“门当户对”，否则只能被人“吃豆腐”。

●健身中心的行业本质在于社交。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可口可乐的竞争对手是谁？

划地为“佬”

可口可乐的竞争对手是谁？是百事可乐吗？是非常可乐吗?是七喜汽水吗？可口可乐今天给出的答案是：根据“喉咙份额”，可口可乐未来要走的路还很长……什么叫“喉咙份额”？就是指从人类喉咙每天吞下去的液体的份额——这时，矿泉水、茶水、酒水就都成了竞争对手，这时的“竞争世界观”就完全改变了。当然，今天的可口可乐是在做加法（百事可乐的加法，做法不同，是全面发力，多重出击）。

而小资金创业呢，针对“我的竞争对手是谁”这个命题，还是要靠减法，小得不能再小时，划清界线，划地为“佬”（就是划块地，自己当大佬!）。像我谈到的韩青擦车，先把立足点放在一个小区内的单一服务，洗车，最终打遍小区无敌手。

抢“喉咙份额”的竞争者

可口可乐的竞争对手，是所有抢“喉咙份额”的家伙们。比如，茶、酒、矿泉水、果汁……我们往下缩减。假设你是酒——什么酒？葡萄酒？啤酒？中国白酒？伏特加？酒的种类多了去啦！好，中国白酒——酱香型？浓香型？低度酒？高度酒？这时就可以分叉了……我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到底是“酒”呢？还是“礼品”？要知道，很多人买酒是为了送礼的。

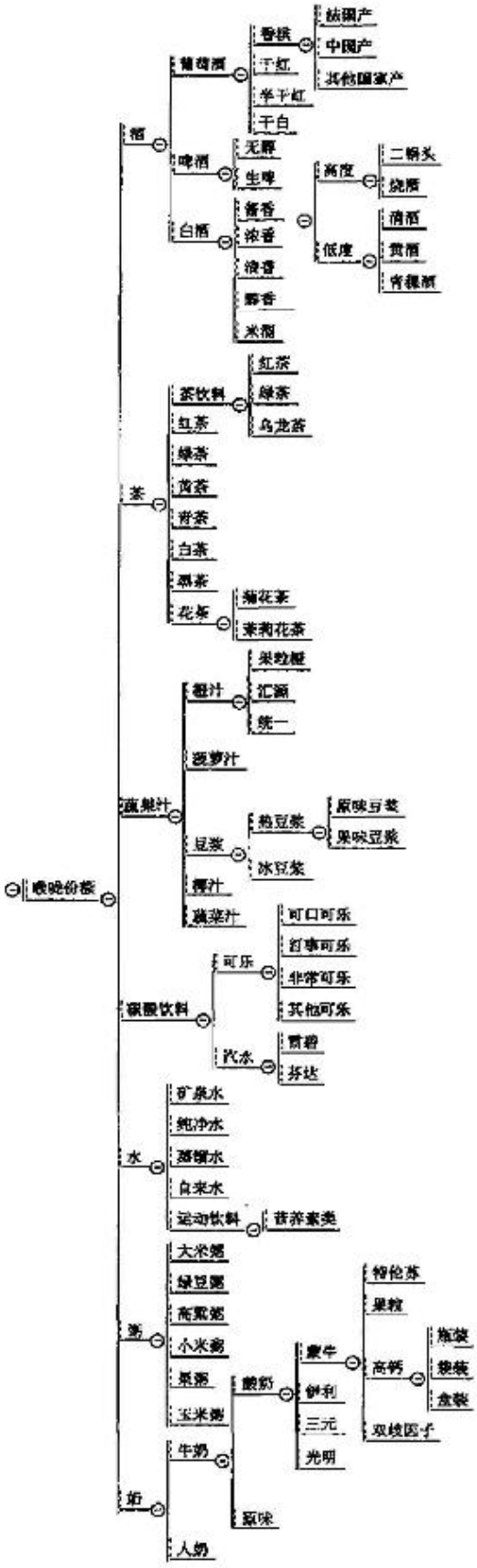
一步步缩减下来，可能就缩减成我所在的小县城的低度数浓香型白酒了，而且目标人群基本不是送礼，而是买醉的，嘿嘿,这时，你说我的对手是谁？

认清我同城的对手，才好找到“发力点”啊。

唉，网友“实战1000万”还真的做功课了，现呈现在此，与大家一起分享

网友“实战1000万”画的图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

接下来，老雕压箱子底儿的那点超级干货要说出来喽。

说完了，决不解释，任谁拍，咱也绝口不谈了。听好：“第一，研究对手”，其中核心乃在于，你把谁当成了对手?你可以从开放式、发散性的对手目录中，寻找到哪些灵感？然后进行“混搭”……当然，这种混搭配料时，就要开始关注“第二，分析顾客”了……再然后……完全不解释也许不厚道，给俩例子自己思考吧，大家知道普洱茶吧？普洱茶的对手是龙井茶吗？呵呵，某种程度上，普洱茶的对手，居然是法国红酒！

再来看网友“实战1000万”兄画的图，特伦苏，本来归在“奶”的大项中，但它采取了谁的竞争策略呢？

网友“巴巴洛克克”高喊：“人奶!”

老雕一个巴掌打过去！别胡说！不是人奶！

其实是龙井茶啊，呵呵。仔细想想特伦苏的产地牌、气候牌、产量牌，是不是和传统牛奶的竞争链条不一样，反而和狮峰龙井很相似呢？

再去好好看看《蓝海战略》一书，黄尾葡萄酒的价值曲线、太阳马戏团的价值曲线，是不是也充满了“混搭”的味道？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

嘿嘿，这个话题讲完了！老雕“核心竞争链”最隐秘的干货曝光结束。

竞争链与价值链之关系

网友“表哥的小学生”问：表哥（老雕）的核心竞争链，是不是价值链中的关键环节所组成的链条？

这个问题问得很好，你可以改叫“大学生”了。

价值链是分析工具，竞争链是具体实施。

价值链是思考方法，竞争链是发力手段。

价值链是靠“加法”罗列出各种价值产生的“道”，竞争链是用“减法”兑现出竞争优势的“术”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品牌就是讲故事

谈奢侈品品牌的这篇，似乎小众了些，窄了一些——不过，我的大量别的言论都能找到出处，这些谈奢侈品品牌建设的，却是俺打拼与感悟的心得，适合有一定基础的人听。如果你把本文的核心内容当成一味药来用，何愁探索不出一条新路？当然，还是那句话，要有批判力，否则赔死了千万别说跟我有关系！

什么是“品牌建设”？

所谓“品牌建设”，狭义来讲，是价值链末游的环节，如我们通常理解是“广告+公关”的那一环。在此，我们讨论重点则是：如何“建设”得更有效率——付出尽量少代价，带来更多“正面的铭记”。接下来，我将捅破窗户纸，落地一小会儿，谈点“术”的环节。

什么是“奢侈品”？

到底什么是“奢侈品”？我懒得查定义了，我还是凭着自己的认识给一点定义吧……我以为，所谓“奢侈品”很难给出定义。就像“民主”这个词一样，内涵比较复杂，一时半会儿说不清。

干脆说，“奢侈品”对应的是“实用品”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

呵呵，在我之前有没有人这么说？算不算我原创？

“奢侈品”，通常其价格远远高于同等功能的“实用品”，所以，我先把它这么划分吧。

但介于“奢侈品”和“实用品”之间的，还有一区域，我认为该叫“麟侈品”——这也是老雕我这种牛人酿的一域，嘿嘿。

例如，瑞士军刀，我认为就该叫“准奢侈品”，你说不实用？

肯定不对，但真的很奢侈吗？也未必。可是如果你把他归为“实用品”，又显得不伦不类……对吧？

奢侈品消费行为分析

注意，我说的，有一个内在语境，是在今天中国人的消费领域上——你要跟我抬杠说，瑞士人如何如何，我只能说等世界大同，收入相等，你再来和我抬杠。

就我所知道，欧美发达国家的消费相对理性。阶层感通常比较强，什么阶层，什么消费。

一般而言，老外的收入划分得也相对理性，多少钱供房子、多少钱买保险、多少钱存起来攒子女的大学费用……一算下来，每月的零

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

花钱，其实都不特多，所以用于购买“奢侈品”的预算也就不是很夸张--句话，理性消费，奢侈品的空间就比较小。

而国内则大大不同，儒家文化嘛，呵呵。世界第一大奢侈品消费国是哪里？日本嘛！文化使然。中国人好面子，务虚荣，所以奢侈品卖得好，非常之符合逻辑！国内的奢侈品消费，还真不能用“阶层”来区分……国内的消费，极其离谱，毫无阶层可言。国内MM们的虚荣心一起来，那可真是凶猛入户，卖肝当肺，都要享受奢侈品啊……简言之，“炫耀性消费”，我们今天就不多谈了。N多人研究N久时间了——尤其中国人好面子，所以你有我也买，价格低了都不好使！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

附着力

随手拿起身边的品牌，我都能记起一些故事——“妖魔化”的故事。

就拿维克多维诺斯瑞士军刀而言，那还是很久很久很久很久以前，我的一个上海朋友到我家暂住，这家伙有一把，我觉得挺好玩的，他就告诉我，这叫“瑞士军刀”！！！这还不足以让我记住，但接下来，就难忘了：他说，有架飞机坠毁了，一乘客，拿随身的瑞士军刀在飞机上刻出一小洞，钻了出来。刚出来，飞机就爆炸了……结果，就他一人生还.....

当时我也傻，我也小，那叫一个神往啊！

后来挣了钱，就买了一把，又一把，又一把……我第一次认识LV，也是因为上海那个朋友。

他除了有那把瑞士军刀，还有个小名片夹，LV的，这家伙告诉我，那个名片夹八百多元，我都傻啦！

当年，八百多对我来说可是巨款呐！

这还不怎样，那家伙又告诉我，知道泰坦尼克号吧？当时泰坦尼克号沉船后，过了N多年，有人打捞，捞上来一旅行箱，LV的，一打

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开，居然里面的衣服是干的！

你说，这LV什么质量？

我一听，又晕了……

多年以后……不说了。

这两个小故事，当年对我的摧残好大啊！

品牌如果只是砸硬广告，就太没效率了。

故事人人会讲，水平各有高低。

品牌故事的重点是什么？三个字：附着力。

我以前给网友推荐过《引爆点》一书，结合着“联系人”、“推销人”、“内行”来看，就知道加上一个“附着力”有多重要了！运用得好，花很少钱，就可以启动一个品牌的流行。

当然，重申一下，不回到“价值链”看问题，永远都是白痴。

我这里所谈的，是当价值链提供准确，差异化策略优秀——只剩推广环节时，如何更有效率。

然后，让我们大幅度跳跃，针对奢侈品而言，看看价值链的因素上哪个环节重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

奢侈品的“美学体验”

除“炫耀性消费”之外，还有一个特别重要的环节“美学体验”。

为什么不是“美的体验”？而是“美学体验”？

美学体验，重点在一个“学”字上。

很多企业，学了形，没学神。

吴宇森把暴力场面，拍成了“暴力美学”，就是个中翘楚。

须知，故事首先要为价值链提供的“价值主张”服务，然后，更需上升到“美学”的领域，才能彻底忽悠住人，折服全世界的小资……这时，你才算启动了“联系人”、这其中的“推销人”（就是我那个上海朋友）和“内行”（例如小资杂志的编辑）……慢慢的，引爆流行。

好像……我一下子把重点都给谈完了！

说个我喜欢的品牌：FreyWiUe。奥地利的品牌，国内是一德国老头代理的。

我实在喜欢这个品牌。摘抄某人的话：“……大多数人都知道施华洛世奇，其实还有艺术品味更高的FreyWille，是纯手工的珐琅珠

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

宝，被称为腕间的油画。”其实，我觉得FreyWille的丝巾品味也高过爱玛仕……虽然，爱玛仕也是我钟爱的品牌。

奢侈品如果光谈外在——炫耀性，就太浅薄了。必须引申到内在需求-美学体验o 当然一般而言，像FreyWille这样的牌子，肯定不是给下岗女工准备的。消费主力，还是那些白领，小资。（说白了，把产品变成劳斯莱斯，也挺失败的，太高端了，营业额都被自己给挤瘦了。)FreyWille这样的东西，外在可以炫耀；内在，可以让一个白天打拼的劳累女小资、女白领，夜深人静偷偷舔伤口时，抚慰心灵。一边玩弄自己的这些饰品，一边幸福得想哭。

美“学”体验的重点，在于把美提炼出来，用理论的方式，发表宣言，完成风格诉求。这时，你就能找到知音——也就是认同你那一套理论的一大群人。

不上升到“美学”，始终不行的。

不过说心里话，我一直不喜欢LV，呵呵。

美的标准是什么？

也有朋友问，奢侈品某品牌大获成功后，也很麻烦，满街都是，还怎么炫耀？这其实是另一问题了。这时，只有两个出路：1.推出更高端品牌，例如宝马买了劳斯莱斯，奔驰干脆推出迈巴赫。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2.更深发掘美学体验，让忠实顾客持续购买。

例如某人（为尊者讳，我不说谁了），LV忠实粉丝，买了几十个LV包包，还没完没了买，一些包包根本没有用过……该人已经超越了“炫耀性消费”，因为她有很多个LV包，一次还没背过（这样的LV忠实面孔，不在少数）。

LV包包的母公司，LVMH集团，就通过不断并购，带来不断成长。

欧洲历史悠久的小品牌多了去啦，且买不完呢……所以我说，这也是中国商人的机会。

别把眼睛紧紧盯在一个品牌上嘛！一个趋于饱和，赶紧借用平台优势，打造下一个。

尤其奢侈品行业，肯定是差异化路线。

难道，解决温饱后，人类不都有“美”的追求吗？

让安公公之流来写一篇吧，山顶洞人如何画画，钻燧取火年代就开始佩戴饰品……这不都是证据？估计安公公一发挥，能写二三万字。

接下来，我总结核心部分：到底美的标准是什么？

普通人有没有“审美自信”？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从众心理

附庸风雅，约定俗成

比如说“附庸风雅，约定俗成”吧。

老雕呢，就是一标准附庸风雅之人，还经常去听个演奏会，看个芭蕾啥的……看官尽管嘲笑！老雕决不脸红！我一好朋友，更……居然去看昆曲！

在我看来，这不就是商机嘛？……“价值主张”背后是“美学主张”

名牌的“价值主张”背后，一定有“美学主张”作为后盾。

例如网友“调味酱”同学喜欢伯爵表，肯定有被“伯爵”的美学主张折服的地方。

“美学主张”包含的内容较广，因为“美学”一词涉猎范围确实大，音乐、舞蹈、绘画、甚至文学……都可以归到美学上讨论。

说透彻，“美学主张”的核心，就是利用普通人的“审美不自信”来完成“皇帝的新装”。

伯爵表，我是从来都不大喜欢啦……风格太招摇，纯暴发户装备，呵呵。但我也不敢当着伯爵粉丝的面去诋毁，没办法呀，伯爵有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自己的一套审美哲学，这是我不够格去批判的。百达翡丽的昂贵，我认为更多是在其机芯构造上，以及其多年来沉淀的江湖地位。我个人喜欢的风格，是卡地亚……呵呵，瑞士人的机芯，法国人的设计，那真是大风流啊……我有一块桑托斯100，纪念卡地亚发明腕表100周年的款，真是百看不厌，我个人觉得其风格之强烈之完美，更胜其知名的经典坦克系列。

所以，美学主张不同，认同人群也不同。

我理解奢侈品，外在是炫耀性消费，内在就是美学体验——别无其他啦！但这两个筐，已经能容纳N多东西啦，呵呵呵呵。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

任何产品都是奢侈品

用“美学主张”获得高溢价

我毫不负责地认为，把“美学主张”很好地融入N多领域，都能获得高溢价。

别跟我谈品牌，品牌的建设点、建设线索多了去了，从哪儿切入？但我提的“美学主张”，最深刻一点合拍，就是今天“设计为王”的横行！

去看看三星手机的系列设计，是不是风格一脉相承？是不是“美学主张”非常明显？

再看看苹果……天哪，这个话题我不说了。

不论你卖什么消费品，如果能够很好地把你的“美学主张”融入细分市场的目标客户，都会带来强有力的竞争优势。

难受的是，这东西，要看天分了，嘿嘿。

突然想起本书，推荐一下，叫《任何行业都是娱乐业》。也许，过十年我也会写本书，叫《任何产品都是奢侈品》，哈哈……奢侈品的特征

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我谈奢侈品，是因为我多少对这个领域有自己的思索，基本上混个客座教授，不成问题。嘿嘿……国内一些顶级学府现在名声败坏，主要是蒙事的教探太多——虽然不能就此说所有的教授都烂。

我早前说了，奢侈品一词范围太广，我更愿意把“奢侈品”说成是和“实用品”相对应的东西。所以我说的奢侈品和财富新贵没什么关联。关联最大的，是未来中国庞大的中产阶级（绝对值，而不是比例，中国的中产基数非常大）。

其实，不必在“奢侈品”定义上过于抠字眼。

例如，对*今天的都市小白领而言，一张一千块的《天鹅湖》演出门票算不算“奢侈品”？我觉得算。但那可不是实物，而是具备了“炫耀性消费”和“美学体验”的消费。

奢侈品的特征：

1-它不是人们的必需品——更准确地说，是通常还有更廉价的替代品。

2..它比较贵——只能说，是相对“替代品”而言的贵。不是绝对值的责。

3.它和享受能扯在一 起-攀岩和登山，花费够奢侈，但算不上享受吧？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4.做工非常精细——不是绝对的。例如真正的“大红袍”、“龙井”、“蓝山”，更多的是稀缺，谈不上做工精细与否。

5.不能大批量生产——LV从品牌上说，可是大批量。而且，所谓批量大小，永远都是相对值，而非绝对值。

6.能带给人美的感 受-我引申过了，更准确的词是“美学体验”。

再说一遍：品牌就是讲故事。

“大红袍”作为奢侈品，靠什么来讲故事？先看看它带给人们什么“美学体验”。就是不同版本的神奇故事。都跟金庸武侠小说似的，呵呵，玄幻无比。我就不一一讲了，各位恐怕也听说过一些。但这些故事，都有一些特点，例如，都是几克几克分量发生的，如果某某故事里，一下子二百斤大红袍茶叶出现，这故事就没法讲了！还有，你身边的人，如果获得过大红袍，都是神神秘秘得到的……充满传奇色彩，辗转而来。

总之，到最后，喝到你嘴里时，一定是一种想象。茶叶味道不作用于舌头，而作用于脑海了——当年皇上才能喝啊……大红袍树，一共就三棵啊……多少人命的血腥纷争啊……千金难求啊……我都把这叫“美学体验”，呵呵。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从传播学上讲，只要你的品牌能够具备我讲的几个要素，尤其是“附着力因素”，然后唬住“联系人”、“内行”、“推销人”，基本上，离成功就不远了。

反之，砸再多广告，也只是提升知名度，而无法形成忠诚度。国内企业，如果明白我讲的道理，再去卖奢侈品（尤其是准奢侈品、泛奢侈品），就不会死得那么难看啦……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

天娱揩油可口可乐、佳洁士

可口可乐和宝洁，都是品牌建设的世界顶级高手，这恐怕没人敢否认。但八十岁老娘倒绷孩儿，被中国一个新公司天娱给狠狠弄了一下。

李宇春作为超女第一，拥趸无数。可口可乐和宝洁的佳洁士牙膏，也是各自领域的第一，找李宇春来代言——这有错吗？作为巩固品牌地位，这种广告策略似乎对啊，但问题来了。微小的环境变化也会带来灾难性后果。李宇春第一个代言的品牌是神舟电脑，一个二流品牌。商业逻辑是：既然那么多人狂迷李宇春，由李宇春代言的东西，可能会引发其拥趸“玉米”的倾向性购买，这样，会新增购买用户。没错，这个逻辑，对二流品牌神舟来说是成立的，而且，神舟作为第一个找天娱购买李宇春的，价格上还占便宜许多。注意，这笔交易天娱吃亏了。因为第一流的电脑品牌，这时就不会购买天娱旗下任何一人了。想想，联想会不会购买周笔畅？肯定不会！不关价格的事：神舟买了超女第一名，联想买第二名？岂不是默认低神舟一头？

所以，过了好久我们才看到，电脑领域同样是二流品牌的TCL购买了张靓颖。天娱就是脑筋够快，转身够猛。反正电脑类的一流品牌没了，剩下领域，还有很多嘛。关键是如何赚到“一流代言费’这时，可口可乐、佳洁士浮出水面。营销人“水木周平”认为：“怀疑李宇春

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

给可口可乐、佳洁士等一些国际一线企业代言是免费甚至是倒贴钱的。因为当李宇春能代言这样的一线产品的时候，国内的二、三线产品就会误以为可以借李宇春的形象提升自己的品牌和销量。”这个逻辑成立。

其实，我们接下来看到的事实，就是李宇春再卖任何一个商标类别企业时，一定会按照一流代言费来收取，理由很简单：这可是可口可乐的代言人！你和可口可乐使用同一A，代言费想打折？你脑子进水了？

可口可乐与佳洁士很惨，印着李宇春头像的产品大量滞销。因为一个商业逻辑搞混淆了：神舟电脑，因为购买人群本来就不大（相对而言），所以“玉米”们带来的就会是增长。而可口可乐与佳洁士，本来就已经是很多很多人在消费了，市场占有率已经接近极限一你期望“玉米”们一天多喝五罐可乐？然后每天刷四遍牙？所以，李宇春不会带来提升，只会带来下降：因为她是有争议的人物！

何洁的拥趸“盒饭”们可能反对，张靓颖的拥趸“凉粉”们可能反对，许许多多被“玉米”们烦得要死的人，也会反对。看，可口可乐与佳洁士这点没想通，用了李宇春会造成产品滞销，占有率下降，嘿嘿。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

反过来想，大家明白没有，可口可乐、佳洁士其实成了天娱的代言人！有了这两个国际顶级代言人，能骗多少二线厂商花一线的钱乖乖交给天娱啊！（搞笑的是，可口可乐、佳洁士，还只能打落牙齿肚里吞，一埋怨李宇春不好，连那部分“玉米”客户都立即丢掉，好惨啊好惨啊好惨啊……）说这么多，就是想告诉大家：不想明白各种“参数”的变化，就算是顶级高手，也照样摔跟头，鼻青脸肿。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不是健身，而是“生活”

针对美国市场上健身房多在中心昂贵地段，交通不便，男女

共用健身器械，月均花费100美元左右（和目前国内情况差不多）的竞争态势，美国新潮女子健身俱乐部CURVES选择了：1.场所选在较偏僻地区，租金大幅下降。

2.简单锻炼器械，店面积多在120 —200平方米的样子，通常一个全职，两三个兼职即可照顾一个店面。

3.只针对女子开放。

4.全球统一的器材设置和锻炼标准（声称每天30分钟，1杯咖吨费用，坚持6个星期即可改变你的身材）。

5.固定投入很低。以香港看，开一间CURVES前期投入包括加盟费用、硬件费用应该不会超过5万美元。

CURVES目前取得了惊人的成功，网友“执子之手完了就跑”问：1.它的加盟店如何赚钱？（房租4000美元左右，人工怎么也得5000美元以上）但是每个店的平均会员也就300—400人的样子，每人月费是30美元而已。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2.此模式目前在国内有无借鉴价值？

思考这个问题前，可以做个同样的设问：能否创立“中国的西南航空”？

美国的西南航空的一个特点，就是机场通常选偏僻的第二机场，因为能够保障起飞不顺延，租用费还便宜。

就仅仅这一点，国内，甚至很多国家都满足不了：1.国内城市通常都只有一个机场。

2.没有美国发达的租车系统。

健身这东西，在国内还属于奢侈消费。正如网友调侃的：“俺们刚吃饱，你们城里人就减肥了；俺们刚懂穿睡衣，你们城里人裸睡了；俺们刚梦想着不用下地流汗，你们跑健身房抽风去了!”

在中国，健身有点类似买私家车——在美国，有车是不是奢侈的事呢？

所以，如果健身是奢侈消费，价格，肯定不是主要战场。

我毫不负责地认为，健身，就是件相对奢侈的事。

在小县城，能忽悠一个是一个……但消费者储备不足啊，大城市你调查调查，事实上办了半年卡的，练三五次后再也不去的，有多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

少？太多啦！根本收不到后续费用.....小县城？基本上半年后，就该倒闭了，因为没有“持续健身”的“真实消费者”。

如果真的想干这个，我给出一思路：不是健身，而是“生活”。

扭秧歌的大妈，根本不是在健身，是在“生活”。去参加基督教礼拜的大爷大婶，去很多次以后，是否进天堂不是主要动力，而是宗教的魅力所导致的人和人友善交流，也就是“生活”让他们享受。

所以，把你的健身中心搞得有交流、有黏合力，才是王道，才能持续经营持续收费。当一大堆朋友在你的健身中心玩得不亦乐乎，充满友情，愉快沟通，这时，连价格都不是很重要了。

我之所以谈“生活”，是源于人们对“社交”的渴求。一个良好社交圈的黏合度，大大超过N多看起来挺美的卖点。例如，这个帖子，某种程度上就成了一个虚拟的小圈子，虚拟的，黏合度应该较低啊！为什么还那么多人天天泡在网络上？

交流！交流！交流！

而针对社区女性，一个健康的、活力的、互动交流的场所，其魅力体现在“那一圈子人”上。大家邻里邻居，年龄收入地位相仿，有了这么一个交流的地方，远远比单纯健身要持久、投入、黏合力高得多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事实上，这也是另一个“占领电话号码”的思路。

成功虽不易，可一旦成功，就不必怕竞争对手的蚕食——再便宜，别人只是健身场所；而你，却成了“健身社交圈”，一群朋友日常聚聚的所在地！这个价值链一旦形成，其战略是无法轻易被模仿的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

九、批判力

打破“伪理论”的迷思

●品牌、创新、质量这些东西，只是一味药。凡药皆毒也，要不要添加，还要因病而定。

●大体上，世界上的企业可以分为两种：“复杂系统型”和“频繁交易型”，前者的代表如波音飞机，后者如宝洁的“海飞丝”。

●品牌在“复杂系统型”企业交易中，基本起不到作用。

●“英特尔”其实是“穿越型”打法，从“复杂系统型”穿越到“频繁交易型”作战。

●把“创新”理解为核心技术的研发突破，就太傻了，小公司更适合从“小”处发力。

●质量，往往不是顾客追求的最重要价值，更不是唯一的价值。

●要拿着“批判的眼光”去听课、读书！否则“尽信书则不如无书”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品牌迷思

金庸的小说，在我看来，比古龙的好看。但对高手间的对决的描写，古龙却显得更真实。金庸笔下的大侠绝少败给武功比自己差的；而古龙在《多情剑客无情剑》中，却描写了排名第一的天机老人败给上官金虹，而第二名的上官金虹最终也死在了排名第三的小李飞刀之下。

这才真实。

真实世界中，“变数”太多。许许多多参数，你只看一个,往往会丧失理性，做错判断。就仿佛古龙高手对决，心情、环境、状态……甚至脚下泥土的松软，都会影响轻功发挥——而一个闪躲是跃起三丈还是三丈五寸，就会决定成败乃至生死。

“品牌”、“创新”这些东西，是手段（武功招数）还是目的(对决胜负）？

如果只是手段，就千万别执著于某种特定手段！

“通过手指指向看到月亮，但手指毕竟不是月亮，看月亮也不一定必须通过手指。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

安公公写的《品牌、品牌、品牌!》一文，为什么毫无价值？因为，“品牌”是否重要，要遵从一样更关键的“要件”。

鉴于安公公的知识储备都是有点过时的，我给出点Google、百度上可能都搜不到的最新商业研究成果吧!

“复杂系统型”企业和“频繁交易型”企业大体上，世界上的企业可以分为两种：“复杂系统型”和“频繁交易型”，前者的代表我们可以列举“波音”飞机，后者的代表说宝洁的“海飞丝”好啦。

“复杂系统型”提供的是“整体解决方案”，客户不多，一年下来，交易数量也没几次，像波音飞机的客户都是世界各国的航空公司，掰掰手指头都数得过来，有些客户好几年都不交易一次——但一次交易，就是几亿几十亿美元。这类企业，品牌、价格、分销渠道等等，都不是主要竞争力，良好而完备的“整体解决方案”才是核心。例如波音卖飞机，卖出的根本不是一架767飞机，而是从飞行员培训到N多年的飞机养护等“解决方案”。

为什么叫“复杂系统”呢？因为每次的销售都并不一样，不可复制。就算同时卖给中国南方航空与中国国际航空的两个合同，也会有很大差别。

大家想想看，“SUN”大家听过吧？“甲骨文”也听过吧？但你买过他们的产品吗？“摩根士丹利”听过吧？“普华永道”听过吧？但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你接受过他们的服务吗？想想看，他们的客户是谁？是不是他们的客户数量并不很多？但他们的每一单生意数额都很大很大？而且，他们提供的产品是不是都是为客户量体裁衣，分别定制的？

那么，“频繁交易型”企业呢？拿“海飞丝”和上面对比不难得出结论：单位价格低，客户群体大，重复购买频次高——关键还有，产品都是工业化大批量生产，不会为某个客户单独定制。

当然，这个领域，往往大家能举出太多例子。你作为普通消费者，平时消耗的大量产品都是。从“娃哈哈”纯净水到“吉列”剃须刀……哪些"品牌”是可有可无的？

往下再讲，其实就该讲这两种类型企业的价值链对比了。但那太费时间，而且那也不是今天教育安公公的重点。

今天重点是讲：在什么时候，“品牌”其实是可有可无的——看，多震撼！来，复制粘贴安公公楼上给出的资料：以2004年世界十大最有价值品牌为例：1.可口可乐673.9(亿美元，下同）2.微软613.7

3.IBM537.9

4.通用电气441. 1

5.英特尔335-0

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.迪士尼 271.1

7.麦当劳250.0

8.诺基亚240.4

9.丰田226.7

10.万宝路221.3

第1名，“可口可乐”。大家想想，是哪种类型？

对！五湖帆帆同学真聪明！第一个举手回答了，“是频繁交易型!”针对这个领域，“品牌”毫无疑问，是非常强大、具有号召力的。我们可以做个假设，你有670亿美元，买下“可口可乐”这个商标后，会怎样？就像那个传说，第二天，银行会找上门来给你贷款，无数的分销商排着队等在工厂门外，无数消费者会发疯般抢购那已经半个月没喝到的深褐色糖水……呵呵。

第2名，“微软”。（企业品牌）有点麻烦，你花600多亿美金买下这个“微软”商标后，干嘛呢？！

要知道，真正给比尔？盖茨同学带来滚滚钞票的是“Windows”和“Office”两个软件品牌啊（产品品牌）！你使过一个叫“微软”的软件吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我倒用过——是键盘和鼠标！“Microsoft”牌子的，呵呵。“微软”这个企业，明天改名叫“巨硬”了，请问，会不会给比尔?盖茨带来不可挽回的巨大损失？（注意，是“波动”还是“不可挽回”？会？不会？）还有，微软到底是“复杂系统型”还是“频繁交易型”呢？我一会儿再讲。卖个关子，到了讲“英特尔”的时候，大家就清楚了。（其中有企业品牌和产品品牌的互动，没有考虑到）第3名“IBM”特别具有代表性！当IBM把PC部门卖给联想时，其实正是它从“频繁交易型”彻底迈向“复杂系统型”的标志。

以后啊，大家不太会买到印有“IBM”标志的商品了（联想拥有5年使用权，但现在就不怎么好用了），IBM真正这些年赚钱，未来更加巩固的，是政府工程、银行系统、500强企业的企业级解决方案……和我们普通人，越来越没关系啦。（和普通人没关系就可以表明对目标客户也没用？）这同时表明（如何表明的?），“IBM”三个字的商标，在某一单大型解决方案竞标中，起到的作用实在微不足道。（真不大吗？IBM——全球一家的解决之道。大规模的电视广告、报纸广告不是品牌广告吗，又是做给谁看的??）讲到这里，我祭出翻天印，给出残酷一击——仿佛十万伏高压，电昏安公公，哈哈哈哈。

各位是否已经明白了？？

——“品牌”在“复杂系统型”企业交易中，基本起不到作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

明白了这个“要件”，你就知道自己该不该“建设品牌”（“建设的含义不是大力度去砸广告做活动”）了。有时候，拼死命也要建设；有时候，宁肯吃喝掉钱也不必建设。

我再举个例子来帮助大家理解。作为一个楼盘，地产商其实也是“复杂系统型”企业，客户数量少，但单笔金额巨大，而且通常客户不会频繁重复购买。（地产领域二次购买的定义包括客户介绍自己的亲戚朋友上门购买的情况）你作为买主，看不看重品牌呢？

可能你说也看中，真的吗？国内目前房地产品牌最显赫的是“万科”，可你买房时，真的因为是“万科”就购买吗？（对万科的会优先购买，品牌为产品加码）当然不是。具体到一套房子,从面积大小、户型结构、地理位置、交通便利程度、医疗教育配套、物业管理水平、未来升值潜力……要考虑的诸多问题，都排在“品牌”这一要素之前。

换句话说，只有紧挨着的两个定位相同的楼盘，“品牌”才可能在交易中产生那么一点作用，提高溢价。问题又来了，谁能给我举出“紧挨着的，定位完全相同”（不一定要紧挨着，应该是相似的地理位置和交通条件、相似的档次、相似的配套和物业管理水平，定位是甲方的事，消费者不会去分析你的定位的）的两个楼盘在哪儿？

“通用”品牌值钱吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以第4名通用电气（GE)为例，441.1亿美元。这个品牌，有用吗？没用（对普通消费者没用）。

你买过通用电气什么产品？我家倒真用的是GE无绳电话，可这电话早就是GE卖出的资产了（品牌的建设是针对品牌所对应的目标人群的，不是针对每一个普通人）。GE灯泡，不知道现在花落谁家？就知道当时德隆差点儿买过来。

看过《杰克?韦尔奇自传》的都知道，韦尔奇同学的“数一数二”战略，把不具备全球领先竞争力的企业“整改”、“出售”或“关闭”。现在剩下的，哪儿还有“频繁交易型”产品？

问题在于，GE的“复杂系统型”产品，“GE品牌”对销售真的有帮助吗？举个例子，你坐飞机，关不关心发动机的牌子？（飞机制造商关心）可实际上，世界上仅有两个客机发动机主要厂商，一个是劳斯莱斯，一个是通用电气。请问，如果GE发神经，把涡轮发动机的品牌改成“EG”，波音、空客会不会因为“品牌”的更改而拒绝购买？

GE另一大业务核能发电站，会不会在与各国政府沟通中，因为更改一下商标而丢失业务？事实上，我都不知道“核电站”这种东西，有没有一个“品牌”的存在。（不需要你我知道，只需要能给他带来交易和利润的人知道，品牌又不是一个商标，也不是一个名称，商标只是品牌的一个具象化的符号，所以即使失去符号，品牌仍不失其根

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本，所以GE改成EG，品牌也仍旧在，否则无以解释企业品牌更换logo）对企业经营而言，品牌是需要管理的，那些工业化企业的VI也是企业品牌管理的一部分。

我上面说的“通用电气”品牌“不值钱”，虽然没见哪位牛人在我之前系统阐述，但我可是有充分根据的：“通用电气”、“可口可乐”都是美国上市公司，随时你可以找到他们的“资产负债表”，看有没有“资产:GE品牌，441.1亿美元”字样呢？（美国上市公司，每年必须提供三个表：资产负债表、损益表、现金流量表）答案是肯定没有。美国法律规定，自创品牌无论评估值是多少，也不能列入资产负债表。

不列人也不能说一毛钱不值，所以有了“品牌”评估机构。你如果向通用电气买过来“GE”品牌，就可以列人你的“资产负债表”资产一项了。如果你花了441.1亿美元，那么就写441.1亿美元，永远不能改！（同样，也是法律规定）分界岭在于，动动脑筋：你仅仅买过来“可口可乐”商标，就能为你带来未来的巨大利润——那些厂房、设备，不具备任何门槛，太容易。

买过来“GE品牌”呢？（只是买的商标吧，有人只买商标吗？）你自己造一个核电站卖给中国政府我看看!？对于“复杂系统型”买家来说，“品牌”根本不重要，供应方的整体解决方案(本身就是品牌的支撑，品牌管理贯穿企业管理的各个部分），才是唯一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

哪些企业品牌至关重要：

排名六、七、八、九、十的这几个品牌，“品牌”对销售的影响就极为重要了。可以试想，如果“万宝路”改名“宝宝璐”，可能一盒都别卖了。“诺基亚”其实在一年多前，还同时具备两种身份：“诺基亚”手机乃“频繁交易型”卖给普通消费者，“诺基亚”基站是“复杂系统型”卖给电信运营商。但现在改观了，诺基亚把电信设备业务拿出来和西门子合并——爱思考的可以想想，和各国政府合作，“诺基亚”三个字（品牌不只是这三个字！！）重要吗？改叫“亚基诺”，只要企业还是那个企业，大客户会仅仅因为名字而做出相反决定？

爱立信今天，“品牌”早就不重要了（准确地说，是面对大众消费者这三个字不重要），手机业务拿出来与索尼合并后，专心致志攻打设备基站那一块，比诺基亚成功得多。

脑子快的朋友也许会想到用INTEL来反驳我，其实“英特尔”是“穿越型”打法，从“复杂系统型”穿越到“频繁交易型”作战，这是很牛的。

“穿越型”打法

现在来说IntelCHJ，这是个典型案例。Imd在终端打了很多很多广告，已经不能单纯用“还有个零售市场啊”来解释了(Intel很多广告

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开销是给整机厂的广告费报销，这就不能解释对零售市场的贡献）。

我说过，Intel是一个“穿越型”打法，从“复杂系统型”穿越到“频繁交易型”市场作战。这要归功于安迪?格罗夫的过人智慧！当年，Intel转型CPU领域初露峥嵘（熟悉案例的人都知道Intel最早干嘛的，被日本人快给逼死了，摩尔和格罗夫一商量，痛苦转型），在一次高级经理会议上，有一人（我忘名字了，也是个疯疯癫癫的工程师）突然提议，我们应该在消费市场大做广告，打造品牌！当时在场的所有工程师都笑了，是嘲笑，只有格格夫觉得“颇有新意”，“暗暗把这想法记了下来”……略掉中间过程，我们发现了这个战略的伟大：事实上，最后PC产业，就被两家企业控制了：Intel和微软。

所有大的PC产业调整升级，完全不取决于IBM、DELL、HP(当年还有康柏、AST、IPC等一大堆）这些整机厂商，而牢牢掌控在WinTel联盟手中。Intel说奔II升奔Iff啦，整机厂就赶紧升，不紧跟步伐就是死；微软说Win95升Win98啦，整机厂商也赶紧升，不紧跟步伐还是死……看，他俩控制了整个PC产业的步伐，而且获取了其中大部分利润。以前有个说法大家可能都听说过，“所有PC制造厂商，都在给格罗夫、盖茨俩人打工。”

那么我们分析一下，Intel最核心的是什么？其实还是技术。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

试想一下，Intel从现在开始一年时间不作研发（把钱都花在终端广告上），一年后会怎样？估计是被AMD抢夺大部分市场吧？所以Intel永远不会把安身立命的东西-技术-给丢掉。

掌握了技术领先呢？Intel觉得还不完全够。控制整个PC行业，要有“全局影响力”，否则仅仅技术先进，仍然不能达到“利润最大化”。

举例来说，奔I[升奔IB,Intel没有对消费者的话语权、影响力，那么影响力自然落在了以IBM、DELL,HP为首的几家大厂手里，很可能几家一合计，立即升级不划算啊！还那么多库存哪！先控制一下技术更新的节奏，半年后再升级！先把库存消化掉！（企业出于利润考虑，控制新技术的推广速度，例子太多太多啦.....）这就是Intel“穿越型”打法的目的所在。

大家别被迷惑，对Intel而言，技术永远是第一位的，虽然他们打造品牌，广告费的预算也很高，但和投人在技术研发的资金比起来，简直太少啦太啦。因为对它来说，“复杂系统型”的价值链，还是公司根本之所在。

别用“非此即彼”的思路考虑问题，我决没说过一个企业是“复杂系统”就不可能“频繁交易”吧？事实上，很多企业两种情况并

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

存，但价值链分析表明，今天的竞争格局中，往往随着这两种系统的深入分析而在企业结构上做调整、做侧重，才是更好的选择。

镇用“品牌”这味药

“品牌”这个东西啊，就仿佛中药里的“甘草”（当品牌作为一种经营工具时，可以这样讲，但品牌是一种营销或者经营的工具吗？如果品牌只是一种结果，不是目标，就更不是工具了吧。品牌是一种消费者对产品或服务感受的总和，可以为产品加码，可以垫高产品在消费者心目中的地位，但企业是无法用来行使的，企业作为主体，只能管理品牌，而不能利用品牌），很多药方都需要。对于止咳啥的，甘草还是一味主药呢。但要明白，治病是大事，挺复杂，“甘草”要用对才行，分量需拿捏，不是越多越好。

所以，我不会给听课的同学一个“偏方”，那是四处讲课的江湖郎中才干的事，咱老雕不干那缺德事（偶尔嘴上缺德一点）——我给出的是尺子和磅秤，教这个坛子对企业经营感兴趣的小家伙、中家伙、老家伙们，对任何事要用“尺子”量一量，明白了一个生意的内在变化、商业逻辑，自己给出判断，才能让你的思路准确，才能更接近成功。

“优秀品牌”、“核心技术”、“企业文化”、“成本控制”、“创新精神”……这些大家耳熟能详吧？每家企业都需要充

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

分“建设”吧？错！大错特错！那些都是一味一味的“药”！明白吗？要针对你的“病”，分量上做增减，有些味药，没有都行！有些味药，却一定要大剂量、猛一些！……到底根据什么做判断，来确定这些药的增减呢？我说了，我会给出“尺子”，就是我说的那个你必须明白的“要件”。虚伪而丑陋的江湖郎中某些专家和善良却古板的二脚大书橱（如安公公），都是没弄懂我上面说的“进退之道”，何时增减搭配那些“药”，说不清楚君臣佐使的道理。他们永远都在.强调“品牌重要”！“品质重要”！“研发重要”！“企业文化”重要！都重要，不跟没说一样嘛！

往下，我要讲高段一点的武功了。

中国汽车需要搞“自主品牌”吗？

我现在对安公公好感越来越强，嘿嘿，因为安公公至少很实在。但好感归好感，板砖还是要附赠。嘿嘿！

安公公就喜欢摆出痛心疾首状，大谈“别为了今天的薄利而宰杀了明日的商机”，然后给出的药方，就是“建设品牌”！

OK,就这个问题，再换个角度和安公公谈一谈。

首先我们必须确立一个前提：今天世界的商业格局和明日之变化，从历史中，我们可不可以找到样板？并且这个样板可以借鉴？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我给出的回答是：没有样板，无从借鉴。

今天，商业走向是全球化路线，在以前，这颗星球上从未发生。1991年“沙漠风暴”，令很多军事爱好者集体失语——原来，战争已经不是原来那样小米加步枪，靠精神、靠意志、靠不怕死就可以打赢的了。你倒想和人家死磕呢，远程外科手术式打击，你连敌人影子都没看到时，就已经输光光了，谁还和你拼刺刀啊？（所以眼光需向前看，死抱着《孙子兵法》那点远古知识对抗卫星制导贫铀弹？有机会赢?）遗憾的是，现在N多教授学者，还不明白这个道理，还在死抱着人家西方企业近百年来玩得烂熟的那点东西，反复咀嚼——注意，还是只咀嚼，没消化。

什么是“全球化”？就是全世界的跨国企业都跑到你家门口来和你竞争！你还今天开始打算“建设品牌”了，人家建设了一百年的品牌，和你这个昨天才建设的拼，你有机会赢吗？尤其是不看产业链、不看价值链、不分析核心竞争力，盲目“死磕”，磕到最后，不死无全尸才叫怪事。

中国汽车，需要搞“自主品牌”吗？在我看来，目前世界上已经存在的汽车品牌，都已经太多！都已经在不断淘汰、被拼死一大堆了！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

再问什么是全球化？全球化就是把美国的通用、福特搞得鸡飞狗跳，克莱斯勒卖掉；就是把英国的捷豹、宾利、劳斯、罗孚、MINI统统搞破产或半卖半送掉；就是把日本的三菱、马自达、日产搞得成为别人的玩物……以前家门一关，自己和自己玩时，那些品牌也活得不赖，全球化一来，全世界的金刚、猛玛、怪兽一起在侏罗纪公园玩，不死掉一大批还行？那些曾经强悍的品牌，都死掉N多了。中国人二十年前，还有时间的时候，没好好搞出汽车品牌，今天WTO了，居然想自己全新建立一品牌,你说是不是极度搞笑？

用安公公举例子，小身子骨不错，小学时候，运动健将呢！

学校体育比赛，安公公跳高、跳远、110米栏、游泳、铁饼……简直十项全能。这样的例子，大家熟悉吧？因为竞争水平不高嘛，所以，你哈都练，也没暗错。

到了大学呢？安公公发现，自己也就是一中资之人，还硬努着玩十项全能？和看产业链的眼光一样，先把眼光提高点是正经：原来安公公身材矮小，典型“坐地炮”体型，四肢孔武有力！嘿嘿，恰巧又发现大学男生都不愿意练又苦又累又不能泡到妞的举重！所以，安公公别想着篮球啦！那个不适合你！还是乖乖苦练举重吧，那才是你得奖牌的出路！或者，走“傍大款”路线，努力挤进足球队也行，前锋踢不了，守门员还不能凑合凑合？靠另外天才同学的努力，你尽职尽责，一样可以做到“军功章也有你的11分之1”。明白我在讲什么了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

吗？其实，还是老话题，“视野高度”问题。在全球化的时代，全世界的硬汉都跑你家门前，怎么办？先分析自身优势嘛，看看是干点别人不屑干的来生存，还是“傍大款”与人合作干点儿啥。

所以啦，安公公，放弃你的“建设品牌”论吧！

以后有机会，我给出点建设性意见。区别于“自创品牌”，我来讲讲“融合”吧！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“创新”只是个中性词

小公司镇言核心技术创新

我前面说过，任何举动都要服从于价值链。

难道创新就一定好？“创新”就一定是个好词儿？创新没有风险？创新没有成本？直接成本的背后，不用算算机会成本？

要我说，这不过是个中性词，符合价值链的创新，就是好的。不符合的，就是害死你的毒药。

对小公司而言，最好是能立即产生效益的创新，否则很危险。举例来说，SONY今天在数码相机领域举足轻重，其核心技术就是CCD，但SONY为了CCD亏损了多少年？十好几年！一般小公司，可能在这期间早死很多遍了。

目前来看，真正核心的技术，往往投人的都不是小资金。倒不是说小公司就一定不考虑核心研发，但我的建议，一定是：有某一个主业，能产生很好现金流时，才考虑研发核心技术——因为，通常技术研发，不确定性很高，也许如期开发成功，更可能的是一拖再拖，拖得眉毛也白了……没有健康现金流支撑，被拖死就分分钟发生的事情了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

世界前沿技术研发，目前做得较好的国内企业，估计说华为，没人敢不服。华为的牛，表现在，每年固定比例的研发费用(《华为基本法》第二十六条这样规定：“我们保证按销售额的10%拨付研发经费，有必要且可能时还将……”）这种心态，才是真正面对核心技术的研发心态。最要不得的是，一想到创新，就准备倾家荡产，一槌子下去，不成功便成仁。

所以我说大多数小公司，面对核心技术的创新，还是算啦!现金流还没稳定呢，怎么玩？那东西，心急吃不了热豆腐，投钱投了99%,也是白投！基本上一多半企业，都等不到开花结果那一天。

不妨从“小”做起

但如果大家只把“创新”理解为核心技术的研发突破，就太傻了。事实上，小公司要鲤鱼跃龙门，必须学会思考创新——可能是营销上的，可能是产品外形上的，还可能是“橡皮头+铅笔”式的嫁接创新。

嘿，老雕当年第一次创业失败后，就是靠一点点钱，少得可怜，瞅准机会，用“橡皮头+铅笔”式的创新，杀入某行业，赚得第一桶金。等到现金流正常了，资金也雄厚一点点了，再按部就班，持续投人，进行有系统的研发和创新。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对于资金捉襟见肘的创业者，研发最好是从“小”做起，你身边什么不方便，什么就是“机会”了！

再免费附送老雕原创专利一枚，可以拿去无偿使用：男同学的手掌大都比较大，很多人也就喜欢大鼠标，握着舒服。可是笔记本电脑呢，触摸板和点指杆都不是特方便，电脑包里，又不方便携带大鼠标，咋办呢？我就发明了个“充气鼠标”，平时把气放掉，只有核心器件的光电鼠标小得可怜，用时，一口气，就吹大了，手感非常舒适！当然，这个也是老雕N久前的思路了，谁想要谁拿走，不过靠这创业赔了钱别骂我！

对于技术创新，小公司戒之在赌——量人为出是其根本，现金流为王；大公司戒之在怠——瞄准了，死咬不松口，大赌大赢。

创新与否，要服从价值链

“技术创新”和“削减成本”两者通常不可兼得，但有时候往往又成了同一件事，这是怎么回事呢？

我去欧洲，看德国的麦德龙未来超市，真的很先进，就说说收款部分吧，全自动，顾客拿着众多挑选好的东西，一样一样自己动手扫条形码，水果什么的，放在一个特定机器上（德国一个磅秤公司开发的，那公司还请我们吃意大利大餐呢），机器自动扫描是橙子还是苹

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

果，称好重量自动显示金额，最后顾客自己掏出信用卡塞到机器里，自动扣款，如果你有折扣券，就先塞，就会自动给你减钱.....

后台部分，就更嚣张啦！居然采用了射频系统，例如摆放飘柔洗发水的货架上，自动识别和计算该货架的飘柔数量，如果低于标准库存量，自动向后台发出警报，提醒补货……卖DVD的货架上，可以拿着你想买的影片，朝屏幕一扫条形码，就给你演一段影片内容。有些有暴力、色情内容的，就需要多多扫一下你的证件，证明你成年了……高科技吧？

这么多先进技术，崭新应用，是好事吧？

可为什么我去美国沃尔玛考察时，无论前台后台，都没这些应用呢？！沃尔玛还不够厉害吗？怎么在科技研发方面，会落后于麦德龙呢？

嘿嘿……还是回到我很久以前讲的吧，价值链中的环节，哪个是核心竞争力？对于超市系统而言，如何节省成本，是优先考虑的问题，也是成功企业的核心竞争力所在。

我一个朋友在迪亚天天便利超市做总监（迪亚天天是西班牙品牌，被家乐福收购，小型店，北京上海目前有很多），有一次和我抱怨，他老板是西班牙人，苦恼道，“俺们在西班牙的时候啊，最能拼减少人工！和竞争对手比，我们每家店少用两个人，就赢了！可这招

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在中国不好使啦！在中国少用俩员工，根本成本上没啥感觉！反而是房租真叫一个高！高到吓人……咋办啊？这到底咋办啊?”

同样是节省成本，在美国的沃尔玛和在德国的麦德龙，所采取的策略就截然不同！

在美国，由于有大量新移民，尤其是墨西哥人，劳动力非常便宜，有了便宜的劳动力，为什么要用无人收款的庞大机器？！到了德国便不同了，人工好贵！而且轻易不能解雇，每个雇主都被庞大的薪金和福利吓得心惊胆寒，当然如果有无人收款机就不用活人啦！

顺便说一句，麦德龙那个也不是全无人，而是一个德国老大妈，远远坐着，一个人监督着八条收款通道。万一有比她还老的，不会用高科技收款，她就过去帮帮忙。

所以，针对超市行业，竞争力是削减人工成本，麦德龙采用技术创新，用机器来替代人。而沃尔玛采用人力资源创新，用墨西哥新移民来替代山姆叔叔。（墨西哥人是泛称，不过沃尔玛的第一线苦力员工，确实较少白人。）沃尔玛在2006年7月28日正式撤出德国市场，呵呵，购买它那85家店的，正是老对手麦德龙。沃尔玛毫不隐讳地说出了原因：亏损10亿美元，再加上看不到打败对手的希望。

记住，各位，绝不是麦德龙的技术创新打败了沃尔玛，而是麦德龙的核心竞争力打败了沃尔玛。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不过沃尔玛也没闲着，兴高采烈奔向印度啦！死磕印度零售业去啦.....麦德龙这么厉害，怎么来的？请回想我教过的“战略—运营—团队”的思路，然后得到执行力。都是一个长久而缓慢的运营结果，德国人工成本有名的高，再加上严酷的法律法规，都使得企业在雇用人员方面绞尽脑汁，拼命削减。反观沃尔玛，对第一线员工的成本，从来“削减”不是主流思想……（有一期美国《商业周刊》还特意提到了新一代德国知识分子找不到工作的事，并称这可能是德国的一颗定时炸弹。）战略影响运营久了，运营决定团队久了，就形成强有力的竞争力和企业文化。这不是短时间内能奏效的，但一旦形成，竞争对手很难追上。

沃尔玛放弃德国，另一个重要原因是，2005年新上任的沃尔玛全球部总裁“赌客”老兄（呵呵，是杜克），更注重投资回报率而不是连锁定数量，所以短时间内看打不赢麦德龙，干脆跑掉算了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

质量神话

我这半辈子啊，都在努力教育小朋友，千万别见到白胡子的就瞎崇拜，虽然所有的爷爷都曾经是孙子，但白胡子很可能是未老先衰者的后遗症噢……某些用了N多火星字母的公式，也很可能是用来蒙骗小孩子的。

一个极其狗血的公式

V=(PQ+SQ)/(P+CC)

“PQ代表产品质量，SQ代表服务质量，P则代表价格，为实现顾客价值的最大化，企业可提高PQ和SQ，或降低P。”

这种中看不中用的破烂公式，也好意思拿出来说事？

——我们生活中购买的N多东西，什么才是“产品质量”呢？

看过老雕谈ZARA案例的还有印象吗？ZARA的服装狭义地讲“质量”，很好吗？可以说是很一般……如果你把ZARA的丰富风格设计、从不返单而造成的稀缺性都理解为“质量”的话，那么“产品质量”最终会像安公公的“品牌”一样，变成一个大筐，啥都能往里装——从而不具备任何可操作性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而那个V=(PQ+SQ)/(P+CC)里面的CC，则更加傻了。

“顾客成本（CC)，或者说做生意时买方所带来的各种附加成本，它可以用货币表示或表现为给顾客带来的不便。”

用这个解释的话，尽量减少CC才对，可是看过了不起的老雕曾写的《品牌就是讲故事》那篇牛文，就会发觉，不对啊！针对很多奢侈品消费者，尤其针对“炫耀性消费”的家伙，提高CC，才会创造更大的“客户价值”。

顾客追求的是价值’而不是质量

想吃地道鱼子酱？你当是普通日本料理提供的垃圾货色啊？拜托，只有里海的鲟鱼籽，才能称之为鱼子酱！想吃？最好准备飞机票，因为国内绝大多数餐厅提供不了……想喝珍藏了五六十年的法国五大名庄红酒，恐怕你也必须得飞波尔多，因为运到北京可能就颠坏了……想看世界上最棒的无上装秀，您也得飞拉斯维加斯的茱比莉剧场，人家虽然和法国红磨坊齐名，但几十年来从不离开茱比莉.....

这些都是极大提高CC的，但恰恰是提高了CC，才真正提高了那些奢侈品顾客的顾客价值。

咳……再说透点吧！这个白痴公式，根本就是二百五总结出来的！因为他连什么叫价值，都没弄懂！还谈“V”呢……针对不同顾

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

客，价值的定义完全不同！懂不懂啊？！仅仅把“产品质量”和“服务质量”相加，差得十万八千里呢！“稀缺性”往哪里归类？“从众心理”去哪里解释？三头日本禾麻鲍和三个富强粉大馒头——如果价格一样，那个傻“CC”也一样，请问，针对不同的人，是否“价值”相似？

所以说，上边那个公式太垃圾了，太垃圾了……呵呵，“服务、质量、价格”这几样东西，不是说今天看来就不重要了，而是内涵发生了极大变化！

拿最近我沉迷的游戏机Wii来说，什么才是它的“质量”？已经不存在传统意义的“质量”了嘛！非要硬靠“质量”这个词的话，任天堂能推出诸如“运动会”这样好玩的游戏，才是加强Wii“质量”的真正砝码。

什么又是“服务”，建外SOHO那家“巨鲸肚黑暗餐厅”叫什么服务？漆黑一片，伸手不见六指，服务员带着夜视镜领你进去，从头到尾你吃的东西，没一样看见过！吃鼻子里也要怪自己……传统的餐厅服务，这不是找砸店吗？嘿嘿，可惜那里生意好到要预定一个多月之后……请问，传统的“优质服务”，怎么解释今天的另类体验？

总之，那个公式在今天看来太简陋了，完全可以不必再谈。但老雕给大家发的尺子，尤其是“价值链”这把尺子，怎么劈、怎么切、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

怎么砍、怎么割、怎么剁、怎么挥舞，都是适合的！

“底线,，与“默认值”

所谓工业产品“优良的质量”，在今天而言，就是一个“默认值”的概念。好比网友TTD问安公公如何赚一千万，安公公语重心长道：“你要每天喝水睡觉和吃饭！然后你才能活下来，你活下来才有机会赚到一千万噢!”

这不是废话嘛！

例如lasher提出的问题：“假如《第二人生》有层出不穷的bug,数据隔三差五地丢失，服务器越来越缓慢，是不是会丢失大部分玩家呢?”——凭什么啊？！全世界那么多优秀软件工程师，怎么就搞不掂，非要低于大众接受底线呢？

起码的质量保证，是今天任何企业的“底线”！也就是“默认值”，也就是小学数学“1+1=2%44质量，，也是一味宵

就像我当初说的，“质量”也是一味“药”——当然这是很主要的一味药，绝大多数药方都少不了，但是，分量加多少呢？还是那句话，单味的药，加多了，要死人的！

我们还拿汽车当例子吧。汽车质量，估计N多人会有话说。因为质量在汽车这个实实在在的工业产品上，起到太强大的作用。但是，细

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

细分析起来，真的是决定性作用吗？

我们以前说过，一辆奔驰，是由N多个厂家给供应配件的。奔驰汽车厂，实际上是一个“系统集成商”的概念。再来说说雨刷器（没听过这一段的，去翻看前面的内容），请问，“松鼠牌”雨刷器厂一发狠，竭尽全力，生产出一款能用100年不坏的雨刷器，奔驰会不会下订单？如果只凭这一个要素，奔驰肯定不理不睬嘛。因为，一辆奔驰车，最多才不过用二三十年到头了，100年寿命的雨刷器，难道等车报废后，拆下来当擀面杖？

配件，如果使用年限超出主机本身，完全就是浪费。根本是“质量控制不到位”的表现。所以，话说回来，日本人对质量的控制，比德国人强，就强在这一点上^~个配件的使用寿命，都服从同一个年限标准。而德国人就参差不齐，发动机没准是38年寿命，变速箱呢，没准18年，而后排座椅按摩的按摩器，居然来了个七/V年……为什么会这样呢？容老雕一一道来。

说到那个后排座椅按摩功能，奔驰为什么非要把这个功能加到自己的S级车中去呢？

因为竞争。

德国人在汽车机械方面，依然灰常灰常牛，电子方面呢，就立即被日本人给比下去了。但为何依然硬着头皮，去上N多的电子设备呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因为大势所趋。

日本人难道就凭借质量好，而获得了竞争胜利吗？

胡说八道。

我们先来看看日本的汽车产业格局。

丰田，世界巨人，亚洲的骄傲，世界范围内，无论品牌和产销量，都是表率，以质量卓越而著称！

问题在于，除了丰田，就一个本田了，还归属日本，呵呵，日产和马自达，早就是别人的财产啦。至于三菱，不说也罢，这个倒霉蛋，有个数据估计说出来，他们自己都脸红得想死——三菱所有车系全加在一起的年销量，注意是年销量哦，不及丰田凯美瑞一个月的销量！

曰产和马自达，即使没被收购前，其质量，也还是比美国和德国的竞争对手好。（我们这里提到的质量，更多是指JDPower的调查方式。该调查以每百辆车的问题数量为标准进行测评，尤其从中长期看来，三五年后的汽车问题，日系车远远好过欧美系。）曰本车，其实是日本大多数企业，都存在一个致命缺点，就是“战略趋同”。

日本人一发狠，认准了“质量”很重要，就全面在这里展开了厮杀，结果，出来个丰田确实牛，其余企业可就惨了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

仔细想想，人们买车，买的不仅仅是一辆车，而是其承载的更多内容。除了实用性，可能还有身份象征，还有审美偏好，还有性格延伸……仅仅是“每百辆车三年后故障率低”，就能获得消费者认同？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

余世维错在哪里？

倒果为因

以前有个妄人，说他研究“姓名学决定命运”。你看：“毛泽东，字润之，是水的意思。而蒋介石呢，是石头。水和石头初看谁更强？是石头，所以国共两党，最初是蒋介石强大。但水滴石穿，终究的结果，还是毛润之获胜，看！名字决定了命运。”

大家是不是也觉得他伪科学？但你还别小看，他拿出很多名字来解释，从外国到中国，都能说得通，为什么？因为他建立在自我证明的逻辑上，“倒果为因”，所以名字永远都能解释一切。

安公公的“品牌”不也是这样吗？“倒果为因”，拿着已经成功的企业，说成功是因为“品牌”成功了。不成功，就是因为建设“品牌”失败了。把“品牌”替换成“名字”，是不是也是一算命的？

伪管理学害死人

所以要“证伪”，要懂得站在一个更高高度上看问题。

给中国企业100亿人民币，能不能全新“建设品牌”搞个LV皮包出来？（或和LV平起平坐？）估计大家凭直觉也知道不行。但是为什么这个顶级奢侈品的皮包，我们没法“建设品牌”成功呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

安公公之流的解释，永远停留在品牌本身角度考虑（什么文化不够啦、年头不长啦、设计不力啦），余世维就从“执行力”角度解释，为什么你不能成功：因为你的执行力不够！他们给出的答案也永远是只见树木不见森林。

但是，TOD’S这个牌子怎么就成功蹿红了呢？年头也不长啊，品牌文化也没见沉淀多久啊？！安公公知识储备够，估计又该给出一味新“药材”：他们“创新”能力强啊！看，豆豆鞋，就证明了这一点。

你永远都错，他永远都对。

所以，你都死了，还不知道为什么会死，“我为什么创立不出一个顶级奢侈品皮包品牌?”产业链上你站错了！

明白吗？产业链站错，就无法在价值链上创造出价值，那么，再多“药材”，也无法构成核心竞争力，死当然是必然的！

为什么余世维是错的？

企业培训师余世维红极一时，其演说风格颇能引人入胜，但其荒谬之处也相当之多。比如，只会站在“执行力”的角度讲“执行力”。仿佛全世界都是“执行力”的问题！这难道不是误人子弟吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

请问，创投基金公司需要“执行力”吗？一个创投基金公司，一共也没仨俩半人，掌握着几亿几十亿资金，那几个“关键人”，有眼光最重要，谈执行力干嘛呢？有必要吗？

下面是余世维的讲课内容：

佳能公司重新定位——利润为先

当你经过佳能公司总部时，你可能又认为回到了20世纪80年代后期日本一派繁荣的年代。你会发现大厅里总是挤满了一拨又一拨的人。同时，与其他日本公司不同的是，佳能公司的员工对未来充满了信心。而这一切得益于公司CEO御手洗强有力的改革措施。……从1997年到1999年，它的利润始终在下滑，新的CEO御手洗任职后对佳能公司进行重新定位，以利润为先，也就是除了对市场份额和指标重视以外，更加重视了税后净利润。于是从1999年到2001年，利润稳步增长。

这都得益于御手洗“中西合壁”的管理哲学，带来佳能高效发展的新面貌。御手洗对佳能公司重新定位，强调税后净利润，佳能公司推行了成本节约计划，把他们的成本下降了16%，拉动了企业利润的提升。

诸如此类讲话，还是老调调，倒果为因。真是气死我也！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

随便拿出一家最近被管理学界追捧的品牌，然后就把他要讲的结论往人身上套。中间没有任何推理过程，没有任何反例对比……案例应该怎么讲？

接下来，谈谈佳能案例应该怎么讲，才有意义。

御手洗冨士夫1995年才上任，当上一把手，“佳能”是由他叔叔，也就是“御手洗武”于1961年创办的。一开始，公司由一批科学家和技术人员把持，在相机这个领域，他们非常牛，成功地从德国相机厂商那里夺去了份额，丰厚的待遇也吸引了当时日本一批最有才能的技术工人和研发人员，大笔资金投入研发，每年可申报大批专利。

——OK，这个时候，老师就应该停下来了，让学员们讨论讨论佳能这个时期，初创时期，是不是应该以利润为唯一导向（或主要导向）？他们当时这种以创新为导向（配合市场占有率导向）的路子，在那个时期，是不是最佳选择？（其实，讨论成什么样子不打紧，关键是开始让学员们动脑子了。）接下来，大约在20世纪80年代，佳能从财务上看有点失控了。公司分化成一个个势力团体，都可以在自己偏好的项目上大肆投入研发，而缺少全局规划。这种态度，导致很多有前途的产品反而缺少研发经费。1985年广场协定后，日元大幅升值，又极大地削弱了佳能的盈利能力。

——这时候，其实又该讨论啦！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1993年，CEO由御手洗武的长子御手洗元担任（也有译作御手洗毅的），这位老兄是御手洗冨士夫的堂哥，不过还是完全技术背景（当时御手洗富士夫是董事会里，唯一具有会计师和财务背景的人）。所以，佳能依旧大肆花钱，财务报表很难看。

直到1995年，御手洗元得了肺炎，去世了，才由御手洗冨士夫顶替了上来，他一上台，就把个人电脑业务给废了，1999年的时候，他亲自下令撤销了六个亏损部门，包括液晶显示器、光电电池、电子打字机等。这些举措，震惊了日本产业界，也遭到了佳能内部绝大部分元老的反对。

总之，过了不短时间，御手洗冨士夫才慢慢理顺。最后，下重注在喷墨打印机和数码相机上，获得了超高利润——这时话说回来了，什么是利润为导向？还不是战略决策的得当？集中优势兵力打赢了歼灭战。这个问题，余世维先生弄得明白了吗？

总之，我胡说八道几段（实在是过于简单），只想说明，案例，不是余世维那么讲的！

老余很多粉丝都说：管他真假，有用就行。真的吗？小学三年级老师教大家四则运算的时候，主要教的也是计算方法，而不是结果。而余世维呢，他先写出56x72-48=?问大家。然后一秒钟之后自问自答，“其实等于3984啊！”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所以我说，“鱼翅”们所谈“管他真假，有用就行”还不对,因为没有运算过程的结果，“结果是真，可是没用。不但没用,甚至有害。”

为什么是有害呢？因为商业和数学不同，答案往往不是一个。

还拿上面的佳能例子说事。佳能最近几年报表好看（2004年收人321亿美元，纯利润31亿美元），企管界就狂捧御手洗冨士夫——那么，是不是“创新”的重要性，就要让位于“成本控制”呢？

余世维讲课，通篇都是这种“非此即彼”的逻辑。头两年把索尼捧上天，最近不捧了？因为索尼报表难看？甚至2004年靠着一部《蜘蛛侠2》电影的利润来撑局面。所以，是不是创新思想该退烧了？

捞过界的“管理大师”

接下来，我会再深入分析一下。

医生职业大家知道吧？

现代医学发展到今天，学科分得异常清晰：您是内科？外科？儿科？皮肤科？耳鼻喉科？有没有一个医生，既会心脏搭桥手术，又会龋齿治疗兼视力矫正？如果某位牛人站出来，说他自己全都精通——这不是江湖骗子是什么？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现代企管也是如此，讲企业战略的，捞过界讲财务管理，就很可能漏洞百出。团队激励课程专家，偏偏大谈产品创新，就可能非常低级。

下面，我来给《商业评论》杂志做广告，呵呵。

这本译文由《哈佛商业评论》授权的杂志，我很喜欢里面“HBR案例”栏目，每每给出一个企业的难题，然后请一堆专家来给药方。

好玩的是，专家们往往打起来，A说该往东，B说该往西，C说往东往西都有道理，不过还是往天上飞更合理……说的结果如何并不重要，重要的是，你可以从中看出每个专家给药方的逻辑和思路。这些思路慢慢读下来，你渐渐明白这个思考过程是如何进行的。然后，当有一天，你的企业遇到难题时，你学会了思考方法。毕竟，没有完全一样的两个企业，任何企业的成功也都不可复制。不过明白了人家成功的路径，多多少少在自己走时，能够避免相似的陷阱。

某些人总在问我为什么不去讲课。呵呵，真奇怪，我骂今晚的饭难吃，就应该去改行当厨子？

用理性去判断

网友“布贩”说：“我想他自己的定位也就是靠培训来赚钱、过活，他在上海不是开了家做培训的咨询公司吗？至于他如何吹嘘……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这些均可以看成是一种宣传推广策略，现在的商界、文艺界好多不都是这样的吗？”

布贩兄，管理学毕竟和演艺圈有区别。演艺圈嘛，再怎么说要靠八卦来过活，而且，那个圈子再怎么乌烟瘴气，似乎危害也不会很大。

但某些领域乌烟瘴气，就肯定于国于民，危害甚大。例如学术腐败——当“汉芯”造假时，对民族自尊心都是强烈的伤害，更别说对本来有能力去攻克课题的那些人，“资源侵占”造成的损失。

夏丐尊曾说，“当你读错一本书，损失的不是一本书时间，而是两本书。因为那个时间，你本来可以去读一本好书的。”

国人往往太宽容，例如这个坛子的一个揭发余世维学历造假的帖子，大多数人反而挺余，这可真是莫名其妙。

水平低不是错，但水平低却不去学习什么是“水平”，就变得面目可憎了。

德鲁克—理论复杂－实施烦琐—不承诺肯定成功余世维—理论单纯—实施简单—照着做肯定发财20年前选，我肯定选余世维！所以如果我能坐时光机器，回到20年前，一定会警告我自己别被老余蛊惑。推己及人，今天如果能帮到旁人别被骗，也就张罗张罗喽！拿了我的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尺子，以后再听课，就不会上当受骗了。站在产业链高度看价值链，站在价值链高度分析竞争力，然后就知道“具体的某个企业”需要不需要“品牌”、“科研”、“执行力”了。如果需要某项，看是不是形成“核心竞争力”的关键；如果是，拼了老命也要把资源倾尽全力于其中。

这样，听课、读书，才会越来越活；拿了我的尺子，多读点案例，就学会分析“为什么会这样?”展开想想，思维就越练越敏捷。过不了多久，再听余世维的课，就知道他错在哪里。看了安公公的文章，就知道他的不足——你们都可以拍他们啦！

懂了吗，各位？拿着“批判的眼光”去听课、读书！否则“尽信书则不如无书”。